

Marque Employeur : Revue de la littérature et approche critique

Noura Ettahir* ; Hanane Ahlafi* ; Abdelaziz Bahoussa**.

* Doctorant(e)s en sciences de gestion ; Ecole Supérieure de Technologie de Salé,
University Mohammed V In Rabat, Maroc

**Enseignant-Chercheur Ecole Supérieure de Technologie de Salé,
University Mohammed V In Rabat, Maroc

Corresponding Author: Noura Ettahir

Résumé : La fonction RH a connu nombreux changements sous l'effet de multiples facteurs internes et externes aux organisations. De nos jours, cette fonction est confrontée à de nouveaux défis justifiant l'approbation d'une nouvelle approche managériale et demandant des nouveaux modes d'action. Elle est passée d'une simple fonction de gestion administrative du personnel à une fonction stratégique essentielle dans l'entreprise ; fonction qui se sert de l'ensemble des techniques du marketing pour guider l'entreprise vers les marchés les plus prometteurs, afin de commercialiser des produits et des prestations à des consommateurs dont les besoins sont connus pour apparaître comme « un employeur de choix » (Chhabra et Mishra, 2008), « où il fait bon travail » (Kapoor, 2010). La marque employeur qui est définie, d'après Ambler et Barrow (1996), (Employer Brand), comme : «un ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques liés à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée ». Alors que Miles et Mangold (2004) la présentent comme « un processus par lequel les employés internalisent l'image de marque de l'employeur souhaitée et sont motivés pour projeter cette image aux consommateurs et autres parties organisationnelles ». En effet, les organisations échangent, au travers de la marque employeur, leur identité, leur culture, leur vision et leurs valeurs, auprès des postulants potentiels, des salariés, des clients et autres parties intéressées. Dès lors, l'entreprise doit faire un effort pour proposer des prestations Ressources Humaines (RH) originales, véritables et même nouvelles, soigner son image de marque, séduire les postulants compétents et finalement fidéliser et impliquer davantage ses employés. L'objectif de ce papier de recherche est d'offrir, en premier lieu, une revue de littérature liée au concept marque employeur, sa définition, ses déterminants, ses antécédents et ses conséquences. En deuxième lieu, d'identifier les différentes échelles de mesure de la marque employeur. Toutes ces entités font tout d'abord l'objet d'une présentation et d'une discussion.

Mots clés : Marque employeur, ressources humaines, marketing, attraction des candidats, fidélisation des employés.

Abstract: The HR function has undergone several changes due to several internal and external organizational factors. Today, this function faces new challenges and perspectives, justifying the adoption of a new managerial approach and requiring new action modes. The HR function It has shifted from a simple staff administrative management task to an essential corporate strategic function; A function that uses all marketing tools and techniques to sell goods and services to clients whose needs are known to appear as "an employer of choice" (Chhabra and Mishra, 2008), "where it does a good job" (Kapoor, 2010). The employer's brand that is defined, according to Ambler and Barrow (1996), as : "All the functional, economic and psychological benefits inherent to the job and with which the company, as an employer, is identified ". While Sandy Miles and Glynn Mangold (2004) present it as "A process by which employees internalize the desired brand image and are motivated to project it to customers and too ther organizational parties." Indeed, the organizations communicate, through the employer brand, their identity, their culture, their vision and their values, to the prospective candidates, employees, customers and all the stakeholders. So the company must make an effort to offer original, genuine HR services and nurture its brand image to further retain and involve benefits its employees and attract talented candidates. The aim of this paper is to propose, in the first place, a review of the literature related to the employer brand concept, its definition, its determinants, its antecedents and its consequences. Second, identify the different scales of measurement of the employer mark. All these entities are firstly presented and discussed.

Keywords: Employer Brand, human resources, marketing, candidates' attraction, employees' loyalty.

Date of Subissions: 15-03-2018

Date of acceptante: 29-03-2018

I. Introduction

Le monde de la gestion des ressources humaines est en constante progression. L'organisation n'a plus la disposition d'offrir des carrières stables à ses collaborateurs. Auparavant, l'entreprise était exigeante envers ses employés, aujourd'hui vu le contexte d'incertitude dans lequel vivent les salariés cette relation s'est inversée, il y a un changement au niveau des attitudes et comportements des employés. D'ailleurs, les employés sont devenus plus exigeant envers leur employeur.

Pour séduire les bons profils ensuite les fidéliser, les organisations entretiennent de surcroît leur marque employeur. En effet, cette dernière vise deux cibles : les membres du personnel, à travers des moyens de fidélisation et les salariés potentiels de l'entreprise par le biais des moyens d'attraction. En fait, la marque employeur utilise souvent sa première cible pour en faire des ambassadeurs véhiculaires de la culture de l'entreprise, de ses avantages sociaux, de son environnement propice au travail et à l'épanouissement des employés, des possibilités d'évolution de carrière qu'elle offre,...

Qu'est ce que la marque employeur ? Quels sont ses antécédents et ses effets ? Existe-t-il des instruments de mesure de ce concept ? Et pourquoi les entreprises devraient-elles s'en préoccuper ? Voici quelques questions auxquelles nous tentons de répondre à travers notre travail de recherche.

1. Concept de la marque employeur

La marque employeur « Employer Brand » a été créée par Simon Barrow en 1990. Cette notion a commencé à se développer comme réponse aux problèmes d'attractivité, de maintien et de fidélisation des ressources humaines.

1.1. Typologie de la marque employeur

1.1.1. Perception de la marque employeur comme avantages et bénéfices

La marque employeur est définie, selon Ambler et Barrow (1996), comme « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques dans le cadre de la relation d'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée » (Ambler et Barrow, 1996, p. 187), ces trois dimensions constituant de la ME que sont les avantages fonctionnels qui correspondent à l'utilité et 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. Alors que Berthon et al. (2005) l'identifient comme les avantages qu'un salarié aperçoit dans le fait d'œuvrer pour le compte de l'entreprise.

Aussi, Lievens et Highhouse (2003) affirment que la ME regroupe des bénéfices instrumentaux qui correspondent à des attributs objectifs, concrets et factuels inhérents à l'organisation ou au poste et des bénéfices symboliques qui correspondent à des attributs subjectifs et intangibles qui décrivent l'organisation ou le poste et aux traits particuliers que les employés potentiels accordent à l'organisation. Soulez et al (2011), a permis d'identifier trois attributs symboliques : l'ambiance de travail, la réputation de l'employeur et la nature du travail ; et sept attributs instrumentaux : le revenu, le complément de la rémunération, le statut de l'employé, le genre de contrat, la distance de la demeure de l'employé, les horaires de travail et les possibilités d'évolution dans la carrière.

Quant à Barrow et Mosley (2005), ils la présentent comme un package de bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques mis à la disposition des employés par l'employeur, et bien identifiés par eux.

Ces auteurs, ont mis en évidence les dimensions constitutives de la marque employeur qui sont les avantages fonctionnels, économiques et psychologiques ou les bénéfices instrumentaux et symboliques.

1.1.2. Perception de la marque employeur comme pratique communicationnelle

Selon Mayo (2001), la marque employeur « est ce qui est – consciemment ou inconsciemment communiqué à chaque employé actuel et potentiel de l'entreprise ». Tandis que Ruch (2002) l'identifie comme l'image de l'entreprise vu à travers les yeux des membres du personnel et des candidats potentiels.

Schneider (2003), pour sa part, la présente comme étant « un nom, un terme, un signe, un symbole ou une combinaison de ces caractéristiques visant à identifier les biens et prestations de l'organisation auprès des chercheurs d'emploi ». L'objectif de la marque employeur vise à générer des émotions positives à l'égard de l'organisation et à définir « l'expérience employé » dans le milieu de travail.

En 2003, la notoriété de la marque employeur était encore restreinte ; c'est à partir de 2006 qu'il devient plus connu, grâce au fait que les grandes entreprises ont débuté à l'intégrer dans leurs stratégies. A la manière de l'image de marque, l'image de la marque employeur désigne le fait de capturer la substance d'une entreprise de sorte que ses employés actuels et futurs se réjouissent et bénéficient de leur affiliation à celle-ci. Pour Backhaus et Tikoo (2004) définissent l'image de la marque employeur comme « la différenciation des caractéristiques culturelles d'une organisation en tant qu'employeur. Par conséquent, la marque employeur se concentre sur les conditions de travail et « l'expérience employé » que l'organisation propose auprès des candidats et des employés. Donc, l'image de ME consiste à définir la personnalité de l'organisation auprès des chercheurs d'emploi et des employés. Viot, Benraïss-Noailles (2014) ont identifié trois facettes de l'image de la marque

employeur qui sont empiriquement été validées par Lievens et ses homologues (2007) et Knox et Freeman (2006) : l'image interne – celle qui est perçues par les membres du personnel ; l'image externe – perçue par les postulants – et l'image externe interprétée qui se réfère à l'idée que les salariés actuels se font de l'image perçue par autrui (Viot, Benraïss-Noailles, 2014).

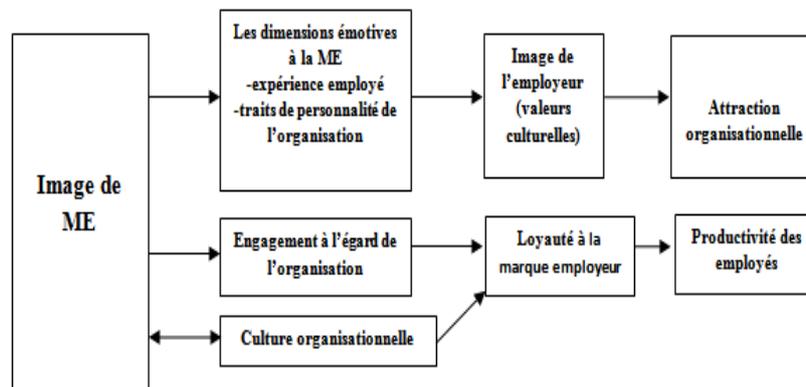
Les pratiques communicationnelles, selon Backhaus et Tikoo, de mise en évidence de la marque employeur amènent à valoriser les politiques et les comportements de l'entreprise dans l'objectif de les rendre attractifs, motivants pour retenir les candidats potentiels. C'est ainsi que Le ConferenceBoard (2001) mentionne que la marque employeur détermine l'identité de l'organisation en tant qu'employeur. Ce concept intègre le système de valeurs culturelles de l'organisation, les politiques de gestion des ressources humaines ainsi que les attitudes ou comportements valorisés au travail.

Ces auteurs ont mis montré l'existence de trois caractéristiques de la marque employeur:

- (1) La proposition de valeur : les conditions de travail offertes aux employés;
- (2) La mise en marché de la proposition de valeur organisationnelle auprès des chercheurs d'emploi ;
- (3) La promesse concernant « l'expérience employé » et les valeurs culturelles.

Backhaus et Tikoo ont élaboré un schéma démontrant la façon dont la marque employeur influence l'attraction organisationnelle et, indirectement, la productivité des employés.

Figure 1: Schéma de l'image de marque employeur Backhaus, K. et Tikoo, S. (2004),



1Tiré de Backhaus, K. et Tikoo, S. (2004), *Conceptualizing and researching employer branding*, *Career development International*, Vol.9, No.5, p.505.

D'ailleurs, Slaughter (2004) a confirmé que les membres du personnel décrivent l'organisation via des traits de personnalité, et que les postulants sont attirés par des entreprises possédant des traits analogues aux leurs. Suite au modèle Attraction – Sélection – Attribution de Schneider (1987), il est évident que les personnes soient séduits par un travail et un environnement qui leur corresponde le plus. L'approche par la marque employeur suggère une volonté de contrôle de l'organisation sur son identité.

Franca et Pahor (2012) annoncent que la marque employeur est l'ensemble des caractéristiques positives et négatives d'une entreprise en tant qu'employeur, lesquelles sont communiquées en interne et en externe par le biais de différents canaux ». (Franca et Pahor, 2012). Kotler et Dubois (2004) déclare que la marque employeur c'est aussi du marketing Ressources Humaines dans le sens où ça nous permet de cibler telle ou telle population de façon plus ou moins efficace. C'est une communication avec un message adapté aux cibles car on ne s'adresse pas de la même manière à des profils qualifiés (ingénieurs, cadres, etc.) et à des profils moins qualifiés (ouvriers, techniciens, etc.) » (Kotler & Dubois, 2004)

Certains auteurs ont défini la marque employeur comme étant les efforts de l'entreprise pour promouvoir, à l'intérieur (employés actuels) et à l'extérieur (employés potentiels) de l'entreprise, une vision claire de ce qui fait sa différence et son attractivité en tant qu'employeur où il « fait bon de travailler » (Roy, 2008 ; Berthon et al., 2005 ; Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2011 ; Soulez et al , 2011).

Slogan, signe, culture, valeurs... expriment d'une manière ou d'une autre la marque employeur d'une entreprise, cette dernière est l'ensemble d'avantages communiqués à travers différents canaux d'une idée claire au sein et à l'extérieur de l'entreprise. En effet, la marque employeur permet de communiquer auprès des candidats sur le marché de l'emploi et des salariés actuels sur les avantages à travailler pour cette organisation et sur ce qui la rend distincte de ses rivaux (Kapoor, 2010).

C'est une pratique communicationnelle dans le cas où il existe un émetteur qui 'est l'organisation, un récepteur qui est le salarié actuel et ou le salarié potentiel, le message est l'offre RH, les canaux de transmission qui sont les médias, les réseaux sociaux, les salariés actuels qui sont reconnus tel que des ambassadeurs de l'entreprise

1.1.3. Perception de la marque employeur comme processus à gérer

Pour ce qui est de l'entreprise, Lievens (2007) définit la marque employeur comme une forme spécifique de gestion de l'identité d'une entreprise par la création, à la fois en interne et en externe, d'une image de marque de l'employeur. En plus, ils affirment que le processus de gestion de la marque employeur vise à convaincre les salariés actuels et potentiels à travailler pour l'entreprise, l'objectif principal est de devenir un « employeur de choix » (Kapoor, 2010), en communiquant auprès des candidats et des salariés le message selon lequel elle est un lieu attractif où il « fait bon » travailler et différent de ses concurrents (Berthon et al., 2005 ; Chhabra et Mishra, 2008 ; Kapoor, 2010 ; Lievens, 2007 ; Roy, 2008).

La marque employeur se construit selon un processus en trois étapes :

- (1) l'identification de « sa proposition de valeur » (offre liée aux attributs du travail et aux valeurs de l'organisation);
- (2) la communication de cette offre auprès des candidats ciblés et de ses salariés en utilisant les outils traditionnels du marketing (Collins et Stevens, 2002 ; Kapoor, 2010 ; Liger, 2007) (Martin *et al.*, 2005),
- (3) l'alignement de la marque employeur interne et externe pour que le discours soit cohérent avec la réalité qui est réellement arrivée par les collaborateurs. Donc, la ME externe doit être un reflet réel du travail et l'organisation.

Pour Panczuk et Point (2008), la marque employeur est « un processus par lequel les membres du personnel internalisent l'image de marque souhaitée et sont motivés pour projeter cette image aux consommateurs et autres parties prenantes».

Chhabra et Mishra (2008) identifient la marque employeur comme étant un processus de création d'une identité et gestion de l'image de l'entreprise dans son rôle d'employeur, de façon qu'elle soit «un employeur de choix» (Kapoor, 2010).

Maxwell et Knox (2009) avaient identifié quatre catégories de facteurs susceptibles d'influencer la perception de la marque employeur chez les candidats potentiels à savoir :

- (1) Le succès de l'entreprise déterminé par son histoire, ses forces courantes et les prévisions des futurs triomphes ;
- (2) L'emploi qui comprend des reconnaissances, les styles de management, les types de travaux, l'environnement du travail ainsi que les attributs et la force de travail ;
- (3) Les attributs et les valeurs des produits ou services de l'entreprise ;
- (4) L'image construite de l'entreprise et de ses parties prenantes.

A travers ce qui est dit, les chercheurs ont identifié différents processus qui gèrent la marque employeur à savoir :

- (1) processus de construction de la marque employeur,
- (2) Processus de la gestion de l'image de la marque employeur,
- (3) processus de communication avec ses clients,
- (4) processus de recrutement

Un processus raté ou mal géré peut vite s'avérer néfaste pour l'image de marque de l'entreprise dans son ensemble, un processus réussi sera au contraire un vrai levier de développement pour la marque employeur. Ces processus nécessitent d'être améliorés continuellement vu le contexte d'instabilité que vivent les employés.

En conclusion, la définition de la marque employeur a évolué en intégrant des termes nouveaux selon le temps et l'évolution de l'environnement des entreprises, aussi ces différentes interprétations montrent la difficulté à harmoniser le concept de la marque employeur. Trois idées maîtresses ressortent de la synthèse après lecture des différentes définitions de ce concept.

- (1) Un premier groupe d'auteurs ont défini la marque employeur comme «avantages fonctionnels, économiques et psychologiques ou bénéfiques instrumentaux et symboliques » (Ambler et Barrow, 1996 ; Barrow et Mosley, 2005 ; Lievens et Highhouse, 2003 ; Berthon et al, 2005, Soulez et al, 2011) ;
- (2) tandis que le deuxième groupe la présente comme pratique communicationnelle c'est à dire tous ce qui est peut être communiqué par l'entreprise ou par ses salariés de ses valeurs ; sa culture ; son produit, ... ; (Backhaus & Tikoo 2004 ; Mayo 2001; Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2011 ; Slaughter et al, 2004 ; Kotler et Dubois, 2004 ; Berthon et al, 2005 ; Knox et Freeman, 2006, Biostel, 2007 ; Roy, 2008 ; Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2010, Minchington, 2010 ; Asli et al, 2011)
- (3) et finalement le troisième groupe l'identifie comme un processus à gérer, (Lievens et al., 2007; Panczuk et Point, 2008; Chhabra et Mishra, 2008; Kapoor, 2010; Mandhanya at shah, 2010 ; B. Chaiminade, 2010).

A partir de la littérature, nous proposons une définition qui intègre tous les éléments nécessaires pour délimiter le concept de la marque employeur. Ainsi :

« La marque employeur est la résultante d'un processus qui se base sur la communication de l'ensemble des mérites : économiques, fonctionnels et psychologiques en interne qui lui permettent de se différencier en externe ».

La marque employeur constitue, donc, un incontestable label de différenciation qui offre la possibilité à l'entreprise d'être reconnue autant bien en interne qu'en externe par la qualité du contexte et de la nature du travail, l'expérience professionnelle fournies aux membres du personnel, le respect des engagements, la reconnaissance pour les employés et les efforts déployés pour améliorer leurs compétences et leurs talents... La marque employeur crée une relation émotionnelle forte entre l'employeur et l'employé qui se sent fier d'appartenir à son organisation, adhère à ses objectifs et lui reste fidèle. La marque employeur est le reflet du positionnement employeur ; Elle constitue aussi un moyen de se démarquer avantageusement de la concurrence d'une façon unique et différente (App *et al.*, 2012). En effet, la marque employeur ne se joue pas uniquement sur un processus de recrutement à un instant donné, elle se joue sur la durée et se développe petit à petit les interactions avec les candidats potentiels mais aussi avec les employés et autres parties prenantes (Asli, Baakil, 2011).

1.2. Echelles de mesure de la marque employeur

Les définitions de la marque employeur étant nombreuses, les échelles de mesure développées à partir de cette distinction théorique ne s'accordent néanmoins pas sur le nombre de dimensions et les attributs de la marque employeur, nous observons une multiplication d'échelles de mesure de ce concept.

Collins et Stevens (2002) mesurent la marque employeur à l'aide de deux dimensions proposées par Keller (1993) : la première est représentée l'attitude générale c'est à dire l'attitude du candidat envers l'entreprise et la seconde correspond aux attributs perçus du travail qui sont de nombre de dix mesurée par quatre items issus de Harris et Fink (1987) et Powell (1991) : la rémunération, la localisation géographique, les opportunités de carrière, la possibilité d'apprendre de nouvelles compétences et de bénéficier de programmes de formation de bon niveau, un travail intéressant, la sécurité de l'emploi, une bonne culture d'entreprise et la réputation de l'entreprise.

Lievens et Highhouse (2003) définissent la marque employeur comme des attributs instrumentaux, à savoir les propriétés objectives et concrètes inhérentes au poste ou à une organisation. En revanche, en marketing, l'idée que l'image de marque ne peut se limiter à une dimension instrumentale composée d'attributs tangibles et objectifs reliés au produit est ancienne (Gardner et Levy, 1955). Aucun item ne fait, par exemple, référence à l'image des employés ou à la personnalité de la marque employeur. Plus généralement, parmi les échelles recensées, rares sont celles qui contiennent des attributs symboliques (soulez *et al.*, 2011 ; Lievens et Highhouse, 2003 ; Lievens, 2007). Pourtant, dès 2003, Lievens et Highhouse (2003) remarquaient que ces attributs symboliques (attributs subjectifs et intangibles de l'organisation) avaient été négligés dans les travaux consacrés à l'image de la marque employeur et insistaient sur l'obligation de les intégrer. Ces auteurs montrent, d'ailleurs, dans une étude empirique, que seuls les traits de personnalité jouent sur l'identification des employés actuels et attraction des candidats potentiels.

Le premier instrument de mesure de la marque employeur a été développé par Berthon *et al.* (2005), et, dans leur lignée, Alniaçik et Alniaçik (2012) ainsi que Bodderas *et al.* (2011), en se positionnant sur la valeur, intègrent implicitement les bénéfices associés à l'employeur. Ces auteurs retiennent cinq dimensions pour évaluer les avantages perçus à travailler pour une organisation à savoir :

- (1) *L'intérêt du travail* qui se manifeste par un contexte séduisant et plein d'intérêt, des nouvelles pratiques de travail et recours à la créativité des salariés;
- (2) *L'aspect relationnel* qui se réfère à un environnement stimulant, de bons rapports au travail et le déploiement de l'esprit d'équipe ;
- (3) Les avantages économiques qui sont la rémunération, la sécurité et les opportunités de promotion ;
- (4) *Le développement personnel* qui est encouragé par la reconnaissance, la confiance et une carrière enrichissante et évolutive
- (5) *La transmission des savoirs* soit l'occasion d'appliquer ce que l'employé sait et de le transmettre.

Donc, l'entreprise, afin de créer une marque employeur efficace, doit identifier les facteurs qui la rendent attrayante vis-à-vis des candidats potentiels. Pour ce faire, il est indispensable d'assimiler les valeurs des groupes cibles c'est-à-dire tenir compte des particularités culturelles des candidats potentiels vu qu'elles influencent directement la manière par laquelle ces candidats perçoivent l'entreprise comme employeur (Maghnaoui *et al.*, 2016).

L'étude de Knox et Freeman (2006) ont assemblé les 20 attributs les plus importants et ont fait apparaître 84 attributs de l'image de marque employeur les plus importants pour les universitaires britanniques questionnés. Aussi, ces auteurs notent des différences significatives entre les attributs de la marque employeur donnés par les candidats potentiels et ceux donnés par les recruteurs. Les recruteurs auraient tendance à surestimer certains attributs par rapport aux candidats potentiels ou au contraire à les sous-estimer.

Lievens (2007) et Lievens *et al.* (2007) ont identifié huit composantes de la dimension instrumentale de l'armée belge : 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 variété des tâches, les opportunités de

travailler dans un environnement structuré et de voyager. Pour la dimension symbolique, les items sont conçus dès l'échelle de Lievens, Vanhoye et Schreurs (2005), elle-même appropriée 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).

Roy (2008) ajoute deux items à l'échelle de mesure de Berthon et ses collègues (2005) (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), une dimension psychologique et une dimension d'opportunité de carrière. Cet auteur suggère que les dimensions de la marque employeur sont susceptibles de varier en fonction du secteur étudié.

Kapoor (2010), en se fondant sur le travail de Barrow(2003), rappelle que les principaux aspects de la marque employeur sont : le système de rémunération, l'environnement de travail, le développement personnel, la gestion des performances, le recrutement et l'accueil des nouveaux salariés, la communication, la réputation, la personnalité de l'entreprise, l'équité et la coopération, les politiques et les valeurs, la vision et le leadership, la relation après recrutement. L'étude de Kapoor (2010) auprès d'un échantillon de 57 responsables des RH en Inde. Ses résultats indiquent que, parmi les attributs les plus importants pour retenir les talents, les trois réponses les plus fréquemment données sont: la mission, la vision et les valeurs, la gestion des performances et le leadership. En tenant compte des spécificités de l'Inde et du genre des répondants (les responsables RH et non pas les employés présents ou potentiels).

Nous constatons une diversité des outils de mesure à la simple lecture des noms donnés aux échelles présentées comme mesurant la marque employeur :

- (1) attrait de l'employeur (Alniaçik et Alniaçik, 2012 ; Berthon et al., 2005; Bodderas et al., 2011; Maxwell et Knox, 2009; Tüzüner et Yüksel, 2009 ; Roy, 2008);
- (2) déterminants de la marque employeur (Arachchige et Robertson, 2011);
- (3) image de l'employeur (Baum et Kabst, 2013; Lievens et al., 2003 ; Lievens, 2007; Collins et Stevens, 2002);
- (4) réputation de l'employeur (Cable et Turban, 2003; Franca et Pahor, 2012);
- (5) connaissance sur l'employeur (Collins, 2007);
- (6) image-emploi de la firme (Highhouse et al., 1999; Lemmink et al., 2003);
- (7) dimensions de la marque employeur (Srivastavan et Bhatnagar, 2010).

Si des recouvrements semblent pouvoir être réalisés concernant les caractéristiques de la marque employeur énoncés par la littérature : intérêt du travail et opportunités de développement et de carrière, environnement professionnel notamment l'ambiance de travail, avantages monétaires par exemple, il ne paraît pas exister de consensus réel quant aux dimensions constitutives de la marque employeur. Certains attributs restent vagues et un manque de clarification entre certains concepts proches mais différents de la marque employeur semble problématique (le fait par exemple de considérer le comportement envers l'entreprise, la réputation de l'organisation ou la culture comme faisant partie de la marque employeur). La création d'une échelle de mesure de la ME constitue par conséquent un réel enjeu afin de favoriser les recherches futures et d'aider les professionnels à mieux orienter leur processus de gestion de la marque employeur.

Aussi, Viot et al., (2014) annoncent que l'image de la marque employeur, telle qu'elle est mesurée aujourd'hui, se limite bien souvent aux attributs reliés à l'emploi. Les chercheurs ne disposent pas, à ce jour, d'un outil mesurant toutes les dimensions de l'image de la marque employeur. Il faudrait systématiquement intégrer les associations symboliques (personnalité et valeurs perçues), l'image des employés actuels, etc.

Ces difficultés posent d'autant plus problème que les recherches menées sur les antécédents et les conséquences de la ME sont rares. Les travaux réalisés mettent néanmoins en lumière, de manière fragmentée, un certain nombre de liens entre la marque employeur et d'autres variables. 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.

II. Antécédents et effets de la marque employeur

II.1. Antécédents de la marque employeur

Quelques recherches se sont intéressées aux antécédents de la marque employeur, parmi eux, un premier travail de clarification conceptuelle (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2010) a mis en évidence plusieurs antécédents de la marque employeur. Cette dernière se construirait depuis les forces de l'entreprise, liées à sa culture, ses politiques et ses procédures (Mandhanya et Shah, 2010). Selon Robertson et Khatibi (2012), l'identité organisationnelle, l'identité corporate, ainsi que l'identité du produit constituent des antécédents de la marque employeur.

En fait, certains auteurs considèrent que l'image corporate et l'image organisationnelle ne font qu'une : « l'expression image corporate est souvent remplacée par l'image de l'organisation ou l'image institutionnelle.

Ces concepts sont tous les mêmes » (Lemmink et al., 2003). Cet auteur, valide l'existence d'une relation positive entre l'image de la marque corporate et l'image de la ME. Conformément au schéma proposé par Martin (2009), l'identité organisationnelle et corporate prennent leur source dans la culture organisationnelle. Egalement, l'image de marque employeur est influencée par son identité (Martin et al, 2005), par l'identité de la marque corporate et par l'identité organisationnelle. En effet, plusieurs auteurs ont souligné la nécessité d'aligner la marque corporate avec la marque employeur (Edwards et Edwards, 2013; Foster et al., 2010; Mosley, 2007; Wilden et al., 2010). L'alignement avec la vision de l'organisation est nécessaire pour communiquer une image cohérente à l'extérieur (Hatch et Schultz, 2009). Aussi, selon le modèle de Viot et al 2016 retiennent que l'image de la marque employeur est influencée par son identité (Martin et al., 2005), par l'identité de la marque corporate, l'identité organisationnelle et l'identité de la marque produits-services (Robertson et Khatibi, 2012). Comme le préconisent Robertson et Khatibi (2012), la promesse d'emploi unique est considérée comme variable médiatrice. Cette dernière variable, antécédent de l'image de la marque employeur, est aussi reprise dans le modèle intégrateur. (Viot et al 2016).

Relier la marque produit et la ME a été proposé explicitement par quelques auteurs (Mosley, 2007; Wilden et al., 2010), mais certains l'ont fait de manière implicite en intégrant la dimension « image du produit » dans les mesures de l'image de la ME (Highhouse et al., 1999 ; Maxwell et Knox, 2009 ; Franca et Pahor, 2012).

A l'instar de la familiarité avec le produit, Viot et ses collègues (2016) présentent la familiarité à l'égard de la marque employeur comme le nombre d'expériences qu'une personne a accumulées au cours du temps avec l'entreprise considérée. Ce concept est donc de nature comportementale. La familiarité envers l'entreprise est employée dans de multiples recherches (Gomes et Neves, 2011 ; Lemmink et al., 2003 ; Saini et al., 2014 ; Walker et al., 2011). Les résultats obtenus de Viot et ses collègues (2016) confirment un impact modérateur de la familiarité à l'égard de l'organisation. Lorsque la familiarité est faible, c'est la qualité de la marque employeur qui s'affiche tel qu'un levier essentiel de cette relation, tandis que la fidélité est décisive lorsque la familiarité est élevée (Viot et al. 2016).

Un deuxième travail d'illustration conceptuelle (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015) montre que 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 est définie comme l'ensemble des attitudes, des croyances, des valeurs et des normes partagées dans l'organisation, et qui constitue en quelque sorte sa personnalité, jouerait donc un rôle crucial dans la création et le développement de la marque employeur (Gaddam, 2008 ; Roy, 2008).

L'étude qualitative menée par Ambler et Barrow (1996) montre que la marque employeur doit nécessairement refléter la culture de l'entreprise, sans quoi ses objectifs, en termes de rétention notamment, ne peuvent être atteints (Gaddam, 2008). Donc, la marque employeur se construirait 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). La culture accorde donc du sens à la marque employeur pour qu'elle devienne un véritable outil d'attractivité et de maintien des salariés à long terme (Pezet et al., 2013). Aussi, les résultats de l'étude de Kapoor (2010) vont dans ce sens et prouvent que les caractéristiques reconnues comme étant les plus importants pour améliorer la marque employeur sont : la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise.

Collins et Steven (2002) identifient quatre activités marketing susceptibles d'influencer positivement la marque employeur :

- (1) la publicité faite sur l'entreprise par des tiers,
- (2) la communication institutionnelle créée et diffusée par l'entreprise,
- (3) Le sponsoring
- (4) Le bouche à oreille positif.

Des recherches antérieures considèrent la marque employeur comme un antécédent de l'image de marque de l'employeur perçue par les candidats et les salariés. Les individus développeraient une image de marque de l'employeur au travers des associations à la marque, qui sont le résultat de la marque employeur créée par l'entreprise (Backhaus et Tikoo, 2004 ; Mandhanya et Shah, 2010) et de ses actions marketing et de communication qui crée des associations fortes, favorables et uniques à la marque dans la mémoire des individus (Keller, 1998). L'image de marque est définie comme l'impression globale liée à une marque spécifique, résultant de l'ensemble des associations à la marque (tangibles et intangibles perçues) que les individus retiennent à propos d'une marque (Aaker, 1991). En effet, la marque employeur crée de la visibilité auprès de cibles de talents selon une approche multi facettes, incluant les sites internet institutionnels qui communiquent la culture de l'entreprise, les pratiques de rémunération, les opportunités de carrières et qui en font un endroit unique où travailler (Mandhanya et Shah, 2010).

L'étude menée par Collins et Stevens (2002) affirme qu'il s'agit d'un puissant outil de communication et de promotion de la marque employeur. Les employés potentiels se base en priorité sur les communications interpersonnelles et les avis des membres du personnel pour examiner les possibilités de l'emploi, et ce avant la

communication institutionnelle (Collins et Stevens, 2002). En plus, les résultats obtenus par ces auteurs montrent un lien positif et significatif des actions de communication et du bouche à oreille sur les perceptions des postulants des attributs de la marque employeur. Kapoor (2010) note à cet effet que les membres du personnel sont les principaux ambassadeurs de la marque employeur auprès de l'extérieur, qui déterminent la crédibilité des messages communiqués par l'entreprise (Berthon et al., 2005). D'ailleurs, le bouche-à-oreille serait une source fiable d'information sur les conditions de travail et les pratiques des entreprises pour les chercheurs d'emploi (Keeling et al., 2013).

Kapoor (2010) met par ailleurs en lumière l'importance des pratiques ressources de l'entreprise pour influencer les perceptions liées à la marque employeur. En effet, afin de construire leur marque employeur et de promouvoir leur proposition de valeur, les organisations doivent se fonder sur leurs pratiques Ressources Humaines 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 Ressources Humaines sont en effet perçues par les individus comme des signaux envoyés par l'organisation sur son rôle d'employeur (App et al., 2012). Ce serait notamment sur le fondement de ces caractéristiques objectives que les individus développeraient un schéma mental des avantages à travailler pour une organisation (Goldberg et Allen, 2008). Les activités de formation et développement semblent dans cette perspective importantes (App et al., 2012 ; Kapoor, 2010). La proposition de valeur peut également contenir des informations concernant les pratiques de rémunération (Wayne et Casper, 2012), les systèmes d'appréciation des performances (Kapoor, 2010) ou de gestion des carrières (Mandhanya et Shah, 2010), le style de management (Robertson et Khatibi, 2012) ou les conditions de travail (Moroko et Uncles, 2008). Les pratiques et le processus de recrutement (Kapoor, 2010) influenceraient pareillement les réactions des candidats au travers de leurs impacts sur la perception des attributs du travail, (Taylor et Bergmann, 1987) par le biais à la fois du discours véhiculé par l'employeur au moment des entretiens et par celui de l'observation des comportements des salariés.

Au regard de la littérature, deux grandes catégories d'antécédents peuvent donc être distinguées, les pratiques et les outils du marketing (communication interne et externe, publicité, forums, bouche à oreille) d'une part, et les pratiques Ressources Humaines (recrutement (traditionnels ou innovent), gestion des performances, gestion des carrières, développement des compétences et formation) et la culture organisationnelle d'autres part (Ambler et Barrow, 1996 ; Charbonnier-Voirin, 2015). Ces derniers semblent influencer la marque employeur.

Les résultats obtenus par Charbonnier-Voirin et al (2014) montrent que la marque employeur est corrélée de façon positive à la congruence des valeurs, à l'identification organisationnelle et au bouche-à-oreille. Aussi, la marque employeur médiatise complètement la relation le bouche-à-oreille positif. Ce travail de recherche permet d'avancer dans la compréhension des antécédents de la marque employeur et de son influence sur les attitudes et comportements des salariés. L'étude réalisée par cet auteur permet, ainsi, d'apporter un soutien aux propositions théoriques faites sur l'influence de la marque employeur sur l'identification organisationnelle et aux premiers résultats de l'étude conduite par Lievens et ses homologues (2007) qui reporte des corrélations positives entre les dimensions de la marque employeur et l'identification des militaires à l'armée belge et un appui empirique à la proposition théorique énoncée par Kapoor (2010).

La littérature évoque, en outre, quelques variables présentées tantôt comme médiatrices, tantôt comme modératrices de la relation entre les antécédents et l'image de la marque employeur : le type de stratégie déployée pour la ME (Franca et Pahor, 2012; Kim et al., 2011; Robertson et Khatibi, 2012) ou la familiarité à l'égard de l'employeur (Walker et al., 2011; Lemmink et al., 2003).

Charbonnier-Voirin et ses collègues annoncent que les recherches empiriques menées sur les antécédents et les conséquences de la marque employeur sont rares. Les travaux réalisés mettent néanmoins en lumière, de manière fragmentée, un certain nombre de liens entre la marque employeur et d'autres variables (Charbonnier-Voirin et al., 2011). Cette partie a pour objectif d'intégrer ces différents apports en un ensemble cohérent, qui présente une modélisation des variables antécédentes de la marque employeur et de ses conséquences.

II.2.Effets de la marque employeur

Les chercheurs mettent en évidence qu'il y a une guerre des talents dans de nombreux secteurs notamment ceux qui nécessitent des connaissances et des compétences élevées (Chhabra et Mishra, 2008 ; Ewing, Pitt, de Bussy et Berthon, 2002 ; Gaddam, 2008 ; Kapoor, 2010 ; Knox et Freeman, 2006 ; Osborn-Jones, 2001). Ainsi, les organisations sont alors amenées à soigner leur marque employeur afin d'améliorer leur attractivité auprès des candidats et fidéliser et impliquer leurs collaborateurs (Ambler et Barrow, 1996 ; Gaddam, 2008 ; Kapoor, 2010 ; Roy, 2008).

La marque employeur s'adresse, donc, aussi bien aux salariés actuels de l'entreprise qu'à ceux qu'elle aimerait attirer (Ambler et Barrow, 1996). Si la littérature ne différencie pas formellement la marque employeur interne à l'égard des salariés et externe à l'égard des candidats, il convient d'assurer leur unité et leur cohérence (Lievens, 2007 ; Mark et Toelken, 2009). Les effets de la marque employeur sont pourtant distincts sur ces deux cibles.

II 2.1. Effets de la marque employeur sur les candidats

La marque employeur est une source de valeur pour différents bénéficiaires : les employés actuels et potentiels ainsi que l'organisation elle-même (Kapoor, 2010). Face aux employés, l'essence de la marque employeur est d'attirer les individus talentueux et de s'assurer que ces individus et ceux qui sont déjà membres de l'organisation s'identifient à elle, à sa mission qui est de produire les réponses désirées par l'organisation (Martin, 2009).

II 2.1. 1. Intention de candidater

De nombreux chercheurs affirment que les Hommes sont normalement attirés par des employeurs dont les valeurs et la personnalité leur correspondent (Judge et Cable, 1997 ; Lievens et Highhouse, 2003 ; Saks & Ashforth, 1997 ; Schneider, 1987). En effet, Cable et Turban (2001) rappellent que les personnes en quête d'emploi développent des croyances sur leurs employeurs potentiels, surtout sur les avantages à travailler pour une organisation qui constituent la base de leur décision de candidater à une offre. Selon plusieurs chercheurs, une organisation ayant une ME unique et favorable sera préférée à une entreprise ayant une marque employeur faible ou négative. D'après la littérature, l'attractivité d'une organisation inclut des composantes attitudinales (attitude positive envers l'organisation), intentionnelles (intention de candidater ; Cable et Turban, 2001) et comportementales (décision de candidater ; Collins et Steven, 2002 ; Roy, 2008 ; acceptation de l'emploi ; Powell et Goulet, 1996).

En effet, dans un article conceptuel, Ong (2011) postule que l'attractivité des candidats et leur intention d'accepter un emploi sont influencées par la personnalité de la marque employeur. Collins et Stevens (2002) ont prouvé que l'image de la marque employeur est une variable médiatrice entre les actions engagées par l'organisation, en faveur du recrutement – comme les relations presse, le sponsoring, le bouche à oreille et la publicité – et l'intention de candidater. Sutherland et al. (2002) ont analysé les caractéristiques organisationnelles considérées comme importantes par les candidats lors de la recherche d'un employeur. Pour eux, les salariés potentiels considèrent l'opportunité de développement de carrière et un environnement de travail stimulant comme les attributs les plus importants de la marque employeur.

Aussi les résultats empiriques de l'étude menée par Collins et Stevens (2002) montre une influence positive et significative de la marque employeur (de ses attributs perçus) sur l'intention et la décision de candidater (r respectifs de 0,36 et 0,43, $p < 0,01$). Ces résultats rejoignent les conclusions de Taylor et Bergmann (1987) qui montrent que l'évaluation des attributs attendus de l'emploi par les candidats influence positivement l'attractivité de l'organisation ($r = 0,53$, $p < 0,01$) et de Knox et Freeman (2006 ; corrélations comprises entre 0,33 et 0,44, $p < 0,01$ entre la marque employeur et l'intention de candidater). Lievens et Highhouse (2003) précisent ces résultats en montrant une influence positive de différentes composantes de la marque employeur sur l'attractivité de l'organisation sur un échantillon de 275 étudiants en fin de cursus de cinq universités belges. La rémunération et les possibilités d'avancement influenceraient positivement l'attractivité (respectivement $r = 0,12$, $p < 0,05$ et $r = 0,17$, $p < 0,01$). Agrawal et Swaroop (2009) reportent pour leur part une influence significative de la dimension « responsabilité et empowerment » de la marque employeur sur l'intention de candidater (échantillon de 125 étudiants d'écoles indiennes ; $r = 0,27$, $p < 0,01$).

L'effet de la marque employeur sur l'intention de candidater n'est pas direct. Plusieurs variables médiatrices ont été identifiées : l'évaluation des attributs reliés à l'emploi (Cable et Turban, 2003), le sentiment de fierté (Cable et Turban, 2003) et l'attitude envers la marque employeur (Soulez et Guillot-Soulez, 2011).

L'influence de la marque employeur sur l'intention de candidater peut, par exemple, varier en fonction des précédentes expériences d'emploi (Agrawal et Swaroop, 2009), du contexte culturel (Baum et Kabst, 2012) et du genre (Alniaçik et Alniaçik, 2012).

II 2.1.2. Identification des salariés potentiels.

L'identité sociale est la partie du concept de soi qui émane de la conscience qu'a une personne d'appartenir à un groupe social, à la valeur et la signification affective qu'elle attache à cette appartenance (Tajfel, 1981). La marque employeur conduirait d'après cette théorie (Ashforth et Mael, 1989), d'une part, à « incorporer » l'identité de l'organisation à sa propre identité et développerait ainsi l'identification organisationnelle (Maxwell et Knox, 2009), d'autre part la marque employeur crée des attentes chez les candidats vis-à-vis de l'organisation et du travail, avant même leur intégration dans l'entreprise (Backhaus et Tikoo, 2004 ; Ewing et al., 2002 ; Moroko et Uncles, 2008 ; Roy, 2008).

Donc, Plus les salariés potentiels deviennent favorables à la marque employeur d'une organisation, plus ils voudraient en faire partie (Backhaus et Tikoo, 2004). Cette identification par des personnes extérieures à l'entreprise peut s'expliquer par l'idée qu'elles se font a priori du contrat psychologique défini comme une relation d'échange fondée sur « des croyances, des engagements implicites ou explicites entre les salariés et l'organisation » (Rousseau, 1995). Dans le même sens, Selon

Mark et Toelken (2009), la marque employeur est un construit relationnel qui crée une identité organisationnelle perçue et un contrat psychologique. La marque employeur contribue ainsi à la naissance d'un contrat psychologique (Backhaus et Tikoo, 2004) avant même le recrutement.

Ces auteurs font remarquer que les perceptions négatives de la nouvelle réalité de l'emploi (outsourcing, flexibilité...) ont quelque peu mis à mal le contrat psychologique traditionnel. Un nouveau contrat psychologique se serait imposé dans lequel l'employeur véhiculerait 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) et offre aux salariés des compétences «commercialisables» sur le marché de l'emploi grâce à la formation, en échange d'efforts et de flexibilité (Baruch, 2004).

Donc, les entreprises utilisent la marque employeur pour communiquer sur les avantages qu'elles continuent d'offrir : formation, opportunités de carrière, développement personnel, etc. Bodderas et al. (2011) montrent que certaines dimensions de la marque employeur, comme les valeurs sociales, la diversité et la réputation, favorisent l'identification des employés potentiels à l'entreprise. Il y aurait néanmoins un risque si la marque employeur faisait de fausses promesses, car cela pourrait être perçu comme une violation du contrat psychologique ralentissant l'identification des nouvelles recrues (Moroko et Uncles, 2008).

Charbonnier-Voirin (2015) propose que la marque employeur soit positivement associée à l'attractivité de l'organisation. Elle influence notamment l'intention et la décision de candidater, aussi la marque employeur communique des informations qui participent à l'élaboration d'un contrat psychologique des candidats et à son développement avec les salariés (Charbonnier-Voirin, 2015)

II 2. 2. Effets de la marque employeur à l'égard des salariés

De nombreux avantages de la marque employeur sur les attitudes et les comportements des salariés sont mis en évidence par les chercheurs. Parmi ces travaux, très peu font néanmoins l'objet d'études empiriques. A notre connaissance en recensaient quatre auxquelles (Dutton et Dukerich, 1991; Knox et Freeman, 2006 et Lievens et al., 2007, Charbonnier-Voirin, Vignolles 2011).

Quelques travaux académiques ont pour point commun de montrer que la marque employeur favorise l'identification des salariés à leur organisation. En effet, la marque employeur conduirait, selon la théorie de l'identité sociale (Ashforth et Mael, 1989; Dutton et Dukerich, 1991; Tajfel et Turner, 1979), à « incorporer » l'identité de l'organisation à sa propre identité et développer ainsi l'identification organisationnelle (Maxwell et Knox, 2009). Selon cette théorie, l'identité et l'estime de soi des individus sont en partie déterminées par leur appartenance à des organisations sociales telles que l'entreprise dans laquelle ils œuvrent ou les personnes avec lesquelles ils collaborent. Quand une entreprise est perçue favorablement par les membres du personnel, l'appartenance à cette organisation accroît leur estime de soi et leur identification à l'organisation.

Dans ce sens, Homburg et ses homologues (2009) ont indiqué que les entreprises proposent des identités sociales non pas seulement aux clients mais aussi à leurs employés, en les aidant à satisfaire un besoin d'autodéfinition. Aussi, les résultats des travaux de Lievens et al. (2007) montrent que l'image de la marque employeur a bien un effet positif sur l'identification organisationnelle (interne), mais que seuls les attributs symboliques favorisent l'identification des membres du personnel à l'organisation.

La marque employeur aurait également pour conséquence une plus grande implication des salariés (Ambler et Barrow, 1996 ; Roy, 2008 ; Kapoor, 2010 ; Mandhanya et Shah, 2010), améliorerait leur satisfaction - La satisfaction au travail est, quant à elle, « une évaluation portée par une personne sur son travail ou ses expériences au travail » (Herrbach et al., 2009).- (Gaddam, 2008) et leur motivation. Ces forces peuvent-être internes (besoin d'accomplissement) ou externes à l'individu (récompenses.) » (Herrbach et al., 2009).- (Gaddam, 2008 ; Mandhanya et Shah, 2010), aussi, l'engagement envers son employeur » (Herrbach et al., 2009), - qui constitue un déterminant des attitudes et des comportements des salariés. Avello et al. (2013) montrent qu'une perception positive des caractéristiques de la marque employeur influence positivement l'implication affective.

L'étude menée par Priyadarshi (2011) sur un échantillon de 92 salariés indiens montre que le manque d'opportunités liées à la rémunération et à la carrière, l'absence de flexibilité et d'un environnement de travail « excitant » influencerait négativement l'implication affective. L'absence de flexibilité influencerait également négativement la satisfaction au travail et positivement l'intention de quitter l'organisation, tout comme le manque de variété dans le travail ainsi que le manque d'opportunités liées à la rémunération et à la carrière. Aussi, cet auteur a montré comment les différents attributs organisationnels déterminent la satisfaction au travail de cadres et la nécessité de communiquer clairement sur la promesse d'emploi unique envers ces derniers.

Kunerth et Mosley (2011) ont pu montrer comment la marque employeur Coca Cola, en plus de permettre à l'entreprise d'attirer les meilleurs employés, peut également favoriser l'engagement des salariés en place. Cet impact a été confirmé à plusieurs reprises (Priyadarshi, 2011; Vijayanthi et al., 2011; Love et Singh,

2011). Le premier a obtenu des résultats significatifs quant à l'influence des attributs organisationnels sur l'engagement effectif des salariés. Vaijayanthi et al. (2011), quant à eux, ont validé une relation entre la marque employeur et l'engagement organisationnel et ont confirmé des niveaux élevés pour les trois composantes de l'engagement organisationnel (affectif, normatif et dans la durée). Cependant, ils n'ont constaté qu'une relation positive et peu significative entre la marque employeur et l'engagement dans la durée, alors que Love et Singh (2011) ont conclu qu'une marque employeur attractive augmente le niveau d'engagement des salariés.

Love et Singh (2011), dans leur recherche sur les entreprises figurant au classement « Best Employers », ont décelé chez ces dernières des taux de départs volontaires de 9,4 % contre 12,4 % dans les autres entreprises. La fidélité à la marque employeur favorise l'engagement organisationnel et d'autres comportements de citoyenneté organisationnelle. Par exemple, l'intention de quitter l'entreprise est influencée par la perception des caractéristiques organisationnelles et la proposition d'emploi unique (Priyadarshi, 2011). Mignonac et al. (2006) confirment l'hypothèse selon laquelle une organisation avec une meilleure image externe est susceptible de favoriser le sentiment d'appartenance de ses employés. Les chercheurs ont vérifié un impact direct de la relation entre le prestige externe perçu et l'intention de départ, et ont révélé l'effet modérateur de l'identification organisationnelle. Tulasi et Hanumantha (2012) dressent une liste de ces effets : « augmenter la rétention des talents; accroître la productivité; augmenter la promotion interne; baisser les coûts d'embauche ; prévoir des plans de relève solides à l'ensemble des échelons de l'entreprise et inciter les employés à "prêcher d'agréable parole" au bénéfice de l'organisation».

Donc, la marque employeur améliorerait la fidélité des salariés (Ambler et Barrow, 1996 ; Backhaus et Tikoo, 2004 ; Gaddam, 2008 ; Kapoor, 2010 ; Jiang et Iles, 2011) et réduirait par conséquent les coûts associés au turn-over et au processus de recrutement (Kapoor, 2010), qui sont estimés entre 100 et 150 % du salaire annuel d'un employé grandement défini (Somaya et Williamson, 2008).

Aussi, plusieurs études ont montré que la marque employeur constitue un levier pour accroître, d'une part, la motivation des salariés (Berthon et al. , 2005; Lievens et Highhouse, 2003; Lievens et al., 2007) et, d'autre part, la satisfaction au travail (Bodderas et al., 2011; Davies, 2008). L'implication, la satisfaction et la motivation des employés seraient néanmoins conditionnées à la cohérence entre les discours attractifs de l'employeur et ses actes (Mark et Toelken, 2009). En effet, certains chercheurs mettent en garde les organisations sur l'importance de développer une marque employeur externe en adéquation avec les attributs réels du travail et de l'organisation, faute de quoi la marque employeur peut devenir « toxique » (Charbonnier-Voirin et al., 2014 ; Mark et Toelken, 2009 ; Soulez et Guillot-Soulez, 2011) en cas de non-respect des promesses véhiculées par celle-ci (brèche, violation ou rupture du contrat psychologique), se traduisant par des départs importants et rapides des nouveaux venus ou encore par de la désimplication ou de la démotivation (Robinson et al., 1994). Ainsi, la marque employeur n'est pas seulement importante au moment du recrutement, mais aussi dans une perspective de relation à long terme entre le salarié et l'entreprise (Girard et al., 2011).

Ce faisant, la marque employeur serait source de performance organisationnelle et de compétitivité (Ambler et Barrow, 1996 ; Stevens et Collins, 2002 ; Fulmer et al., 2003 ; Roy, 2005). Ces différents travaux ont conduit Charbonnier-Voirin, (2015) à proposer que la marque employeur influence la fidélité des salariés, l'identification et l'implication des salariés, la satisfaction au travail, la motivation aussi, le respect ou à l'opposé la violation des promesses véhiculées par la ME externe détermine son impact (positif ou négatif) sur les attitudes et comportements des salariés (Charbonnier-Voirin, 2015).

En fonction des objectifs assignés à la marque employeur, cette dernière serait une source de performance organisationnelle et de compétitivité (Ambler et Barrow, 1996 ; Collins et Stevens, 2002 ; Fulmer, Gerhart et Scott, 200). A cet effet, il est essentiel de définir une batterie d'indicateurs du succès interne de la marque employeur le taux de turnover moyen, niveau d'engagement moyen, durée moyenne de la relation (Moroko et Uncles, 2008), le taux de rétention, la promotion interne et le profit par employé (Kapoor, 2010).

III. Synthèse des constats des travaux de recherches de la marque employeur :

La littérature sur la marque employeur souffre d'insuffisances conceptuelles (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011, 2015). Peu de chercheurs, selon Viot et Benraïss-Nouhailles (2014), se sont concentrés à l'identité de la marque employeur, c'est-à-dire à la façon dont on désire l'exposer aux différentes cibles. De plus, les articles édités approchent les aspects spécifiques de la marque employeur (c'est à dire la mesure de la marque, les dimensions et les caractéristiques primordiales de la marque employeur, l'attractivité de la marque employeur, l'attitude envers l'entreprise, la gestion de la marque employeur). Or, lorsque nous nous intéressons 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.

La majorité des travaux portant sur la marque employeur s'intéressent à ce concept comme perçu du côté de l'entreprise ou des candidats potentiels, très peu d'études théoriques et empiriques ont été menées sur les déterminants et les effets de ce concept sur les comportements et les attitudes des employés actuels, en particulier

au regard de leur identification organisationnelle, Il y a un vrai enjeu à évaluer si elle est susceptible de produire les conséquences positives qui lui sont théoriquement attribuées.

En effet, un nombre restreint d'études montre qu'une marque employeur favorable influence positivement l'attractivité de l'organisation (Agrawal et Swaroop, 2009 ; Collins et Stevens, 2002 ou Lievens et Highhouse, 2003, Charbonnier-Voirin, et al 2016), implication des employés. A notre connaissance, uniquement deux recherches examinent en partie les liens entre la marque employeur et l'implication (Priyadarshi, 2011 ; Vaijyanthi, Shreenivasan et Srivathsan, 2011, Charbonnier-Voirin et al, 2014). Aussi le lien entre la marque employeur et la satisfaction, l'engagement, la motivation et la performance globale de l'entreprise.

Aussi, aucun test n'a également été réalisé sur les conséquences positives de la marque employeur à l'égard des salariés (réduction du turn-over et motivation du personnel) et sur les conditions nécessaires pour que celle-ci ait des effets positifs pour l'entreprise (cohérence entre la marque employeur interne et externe). Il conviendrait ainsi d'avoir des données empiriques sur l'influence réelle de la marque employeur pour des organisations de tailles et de secteurs variés (Charbonnier-Voirin et al, 2014).

En plus, Viot et al (2014) s'interrogent sur l'effet de la marque employeur sur l'implication organisationnelle. Il serait intéressant, dans une recherche future, d'une part d'explorer les effets sur les attitudes au travail et d'intégrer l'implication organisationnelle comme variable à expliquer, d'autres parts, le lien entre la marque employeur et la performance globale de l'entreprise (Viot et al, 2014).

La marque employeur s'adresse aux employés potentiels et également aux employés actuels de l'entreprise (Ambler et Barrow, 1996). Si cette distinction existe dans la littérature, les échelles de mesure proposées se concentrent généralement sur les candidats et négligent les salariés. Selon Charbonnier-Voirin et Vignolles (2012) rappellent que sont rares les recherches empiriques et les échelles de mesure de la marque employeur. À ce titre, il conviendrait de tester l'échelle sur une population de salariés. Une voie de recherche particulièrement intéressante serait d'évaluer simultanément la marque employeur interne et externe afin d'évaluer leur congruence et leur impact simultané sur les attitudes et les comportements des candidats et des salariés.

Viot et Benraïss-Noailles (2014) ont dernièrement prouvé que la marque employeur reste un « gisement de valeur inexploité » auprès des clients, des actionnaires, des distributeurs mais aussi des salariés car la ME représente un potentiel de capital dont les entreprises n'ont pas encore toutes pris conscience.

III. Conclusion

La marque employeur est l'ensemble d'avantages économiques, fonctionnels et psychologiques, ce concept a gagné l'intérêt des praticiens, avec pour objectif d'améliorer l'attraction des « talents » et la rétention des collaborateurs impliqué. La marque employeur offre la possibilité de communiquer auprès de ces deux cibles – salariés potentiels ou candidats sur le marché du travail et des salariés actuels - sur les bénéfices à œuvrer pour cette entreprise et sur ce qui lui permet d'être différente de ses concurrents. Cette communication doit être réelle et cohérente envers tous ses salariés pour influencer favorablement leurs attitudes et comportements à l'égard de l'organisation.

La marque employeur entraînerait de nombreuses conséquences positives pour l'organisation. En effet, elle permet de créer de valeur financière pour l'entreprise à travers une diminution de ses coûts associés au turnover et au processus de recrutement. Aussi, elle améliorerait notamment la qualité des recrutements et le taux de rétention. Elle améliorerait l'implication, la satisfaction et la motivation des membres du personnel. De même, elle aide valoriser les comportements de citoyenneté organisationnelle et participe, à plus long terme, à une meilleure performance économique des entreprises qui en ont fait l'une de leurs préoccupations centrales.

En fin, et comme récemment montré Viot et Benraïss-Noailles (2014), la marque employeur reste un « gisement de valeur inexploité » auprès des consommateurs, des actionnaires, des distributeurs mais aussi des membres du personnel de l'organisation.

Bibliographies

- [1] Aaker, David A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of the Brand Name*, New York : The Free Press.
- [2] Aaker, David A. (1996). « Measuring brand equity across products and markets », *California Management Review*, Vol. 38, N° 3, Spring, p. 102-120.
- [3] Aaker, David A.; Joachimsthaler, Erich (2000). *Brand leadership*, Simon & Schuster UK Ltd, 368 p.
- [4] Aaker, Jennifer L. (1997). « Dimensions of brand personality »,
- [5] Agrawal, Rakesh K; Swaroop, Pragati (2009). « Effect of employer brand image on application intentions of B-School undergraduates », *Visions of Business Perspectives*, Vol. 13, N° 3, p. 41-49.
- [6] Albert, Stuart; Whetten, David A. (1985). « Organizational identity », in Cummings, L.L. and Staw, B.M. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT, p. 263-95, Vol. 7.
- [7] Algesheimer, René; Lliuch, Utpal M.; Herrmann, Andreas (2005). « The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs », *Journal of Marketing*, Vol. 69, N° 3, p. 19-34.
- [8] Alniçik, Esra; Alniçik, Ümit (2012). « Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status », 8th International Strategic Management Conference, Procedia, Social and Behavioral Sciences, Vol. 58, p. 1336-1343.

- [9] Ambler, T. et Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, vol. 4, p. 185-206
- [10] Anderson, John R. (1983). « A Spreading Activation Theory of Memory », *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, Vol. 22, p. 261-295.
- [11] App, Stefanie; merk, Janina; büttGen, Marion (2012). « Employer branding: sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees », *Management Review*, Vol. 23, N° 3, p. 262-278.
- [12] ArAchchiGe, Bhadra J. H.; robertson, Alan (2011). « Business student perceptions of a preferred employer: A study identifying determinants of employer branding », *The IUP Journal of Brand Management*, Vol. 8, N° 3, p. 25-46.
- [13] Ashforth, Blake E; mAeL, Fred (1989). « Social identity theory and organization », *Academy of Management Review*, Vol. 14, p. 20-39.
- [14] Asli, Baakil, 2011, Amina ASLI, Driss BAAKIL, LE MARKETING RH: UNE NOUVELLE APPROCHE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, *Revista de Comunicareși Marketing*, anul II, numărul3, octombrie 2011, I.S.S.N. 2069-0304, Pag. 123-150 Anul II, nr. 3, octombrie 2011, P150
- [15] Audrey Charbonnier-Voirin et al., proposition d'un modèle intégrateur de la marque employeur, reims-ms. fr, 2011, p 26-27).
- [16] Audrey Charbonnier-Voirin, « Marque employeur interne et externe. Un état de l'art et un agenda de recherche », *Revue française de gestion* 2015/1 (N° 246), p. 63-82.
- [17] Audrey Charbonnier-Voirin, al., 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, 2014, P
- [18] Audrey charbonnier-voirin, charlotte Laget, alexandra Vignolles, 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, 2012
- [19] Avello et al. (2013)
- [20] bAckhAus, Kristin; tikoo, Surinder (2004). « Conceptualizing and researching employer branding », *Career Development International*, Vol. 9, N° 5, p. 501-517.
- [21] bALmer, John M.T. (1998). « Corporate identity and advent of corporate marketing », *Journal of Marketing Management*, Vol. 4, p. 963-996.
- [22] bAruch, Yehuda (2004), *Managing Careers: Theory and Practices*, Prentice Hall, Harlow. 320 p.
- [23] Baum et Kabst, (2012)
- [24] bAum, Matthias; kAbst, Rüdiger (2013). « How to attract applicants in the Atlantic versus the Asia-Pacific region ? A cross-national analysis on China, India, Germany, and Hungary », *Journal of World Business*, Vol. 48, N° 2, p. 175-185.
- [25] berthou, Pierre; ewinG, Michael; HAh Li L. (2005). « Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding », *International Journal of Advertising*, Vol. 24, N° 2, p. 151-172.
- [26] bessieux-Ollier, Corinne; wALLiser, Élisabeth (2010). « Le capital immatériel : Etat des lieux et perspectives », *Revue Française de Gestion*, Vol. 8, N° 207, p. 85-92.
- [27] bieL, Alexander L. (1993). « Converting image into equity », in *Brand equity and advertising*, Aaker, David A, Biel Alexander L. éd., p. 67-82.
- [28] bodderAs, Mareike; cAchelIn, Jöel-Luc; mAAs, Peter; schLAGer, Tobias (2011). « The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation », *Journal of Services Marketing*, Vol. 25, N° 7, p. 497-508.
- [29] Chhabra, N. L. et Mishra, A. (2008). *Talent Management and Employer Branding: Retention Battle Strategies*. *ICFAI Journal of Management Research*, vol. 7, n°11, p. 50-61.
- [30] Dell, D. and Ainspan, N. (2001) *Engaging employees through your brand*. Conference Board Report, No.R-1288-01-RR, April. Conference Board, Washington, DC.
- [31] Herrbach, O., Mignonac, K. et Sire, B. (2004). *Identification ou implication organisationnelle ? Enjeux théoriques et de mesure pour la recherche en GRH*. Congrès AGRH 2004
- [32] J. Etcheu, la stratégie de rétention du personnel et la marque employeur de l'entreprise : le cas de la société OM , 2013, élaboration d'une typologie axée sur le leader member exchange (lmx) responsable section syndicale/supérieur hiérarchique
- [33] 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.
- [34] Liger, Ph. (2004), *Le marketing des ressources humaines: Attirer, motiver, fidéliser le personnel de l'entreprise*, Dunod, P9.
- [35] M. Lauzier, D. Annabi, S.H. Matte, S. Mélançon, « la mise en marché d'une expérience de travail : étude diachronique des critères utilisés par les recruteurs canadiens dans les annonces d'emploi », *revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (remest)*, 2013, vol. 8, n° 1
- [36] M.Saint-jean, C.Mias, M.Bataille, Effects on individuals in employment of receiving support throughout a project following a skills assessment test, 2014, p. 97-122
- [37] Peteraf, M.A., 1993, The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, *Strategic Management Journal*, 179-191
- [38] Pujol, al., la marque employeur et l'identification à l'entreprise au cœur de la relation client ,2014,
- [39] R.Colle, A.Merle, l'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH : le cas d'une taxinomie des stratégies de personnalisation, 2014
- [40] Sandy Miles et Glynn Mangold (2004) "A conceptualization of the employee branding process", in Hartline M.,Bejou D. (ed.), *Relationship Management : Linking Human Resources to Marketing Performance*, Best Business Books, New York, p. 68.
- [41] Yao Namoin, « Communication de recrutement et/ou marque employeur ? . », *Communication & management* 2/2013 (Vol. 10) , p. 73-85

Noura Ettahir " Marque Employeur : Revue De La Littérature Et Approche Critique ." *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* 20.3 (2018): 01-13.