
AUDREY CHARBONNIER-VOIRIN**ALEXANDRA VIGNOLLES***Inseec Business School*

Marque employeur interne et externe

Un état de l'art et un agenda de recherche

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 les relations entre la marque employeur interne (à l'égard des salariés) et externe (à l'égard des candidats), ses antécédents, ses conséquences et ses potentiels modérateurs. La présentation de ces relations permettra de proposer un agenda de recherche utile aux chercheurs comme aux praticiens.

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 perçus 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). 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), l'implication des salariés ou la réduction du turn-over (Berthon *et al.*, 2005), rares sont les études empiriques qui démontrent les conséquences de la marque employeur ou qui s'intéressent à ses antécédents (voir le tableau de synthèse). Cette recherche a ainsi pour objectif de mieux cerner le contenu de la marque employeur, présenté dans une première partie. Elle s'attache ensuite à synthétiser les apports disparates de la littérature afin de formuler un

ensemble de propositions de recherche sur les relations entre la marque employeur, ses antécédents, conséquences et potentiels modérateurs qui pourront guider les travaux futurs et orienter les praticiens. Les contributions ainsi que les voies de recherche futures sont enfin discutées.

I – LA MARQUE EMPLOYEUR : PERSPECTIVES THÉORIQUES

1. Définition

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). 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 inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée » (p. 187). Les chercheurs semblent s'accorder sur le fait que la marque employeur représente les avantages potentiels qu'un employé voit dans le fait de travailler pour une organisation (Berthon *et al.*, 2005 ; Roy, 2008). Concernant le processus de gestion de la marque employeur, l'objectif 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). L'entreprise cherche ainsi à se créer une identité et une image propre à son rôle d'employeur (Backhaus et Tikoo, 2004 ; Gaddam, 2008 ; Knox et Freeman, 2006 ; Lievens, 2007 ; Lievens *et al.*, 2007) auprès de ses salariés actuels et des candidats potentiels. Selon Lievens (2007), la marque employeur se construit selon un processus en trois étapes au cours duquel l'entreprise identifie et développe dans un premier temps la valeur spécifique qu'elle offre à ses employés actuels et potentiels. L'organisation communique dans un deuxième temps cette « proposition de valeur » (Martin *et al.*, 2005) auprès des candidats ciblés et de ses salariés en utilisant les outils traditionnels du marketing (Collins et Stevens, 2002 ; Kapoor, 2010 ; Liger, 2007). Enfin, l'entreprise soigne cette promesse faite aux recrutés en agissant conformément à celle-ci.

2. Contenu théorique 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. Roy (2008) suggère que ces dimensions sont susceptibles de varier en fonction du secteur étudié. Une autre 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). Les cibles inexpérimentées choisiraient ainsi un petit nombre d'attributs pour comparer les entreprises par méconnaissance.

La première échelle de mesure de la marque employeur 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 les 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, donnés par le service de placement en entreprise d'une université, pour des étudiants ayant peu d'expériences : le salaire/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. Knox et Freeman (2006) 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 (par exemple le degré de liberté et d'initiative ou de créativité) ou au contraire à les sous-estimer (par exemple le fait d'avoir une culture informelle et amicale).

Si des recoupements semblent pouvoir être réalisés concernant les attributs 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 semble 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 l'attitude à l'égard de l'entreprise, la réputation de l'organisation ou la culture comme faisant partie de la marque employeur). Ces difficultés posent d'autant plus problème que les recherches menées sur les antécédents et

les conséquences de la marque employeur, synthétisées dans le tableau 1, 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 par le biais d'un ensemble de propositions de recherche.

II – LES ANTÉCÉDENTS 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 attitudes, des croyances, 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). L'étude qualitative menée par Ambler et Barrow (1996) auprès de 27 dirigeants d'organisations britanniques montre que pour ces derniers, 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). La marque employeur 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). La culture donnerait ainsi du sens à la marque employeur pour qu'elle

devienne un véritable outil d'attractivité et de rétention des salariés à long terme (Pezet *et al.*, 2013).

Les activités marketing traditionnelles apparaissent ensuite comme étant fondamentales pour développer et communiquer sur la marque employeur (Collins et Steven, 2002 ; Kapoor, 2010). Collins et Steven (2002) identifient trois activités marketing susceptibles d'influencer positivement la marque employeur : 1) la publicité faite sur l'entreprise par des tiers (dans les journaux, sur Internet, à la télévision), 2) la communication institutionnelle créée et diffusée par l'entreprise (au travers de son site, des réseaux sociaux, de son journal interne, de ses brochures, de ses annonces d'emploi par exemple) et 3) le bouche à oreille positif. Les résultats obtenus par Collins et Steven (2002) montrent un lien positif et significatif des actions de communication et du bouche à oreille sur les perceptions des candidats des attributs de la marque employeur (133 étudiants en fin de cursus à la recherche d'un emploi, β respectifs de 0,27 et 0,32, $p < 0,01$). Kapoor (2010) note à cet effet que les salariés 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). Il n'y aurait en revanche pas d'influence du sponsoring et du parrainage sur la marque employeur (Collins et Steven, 2002). Kapoor (2010) note cependant que les actions dirigées vers les étudiants (forums, interventions, événements), traditionnellement utilisées par les recruteurs, peuvent améliorer la marque employeur d'une organisation. Kapoor (2010) met par ailleurs en lumière l'importance des pratiques ressources

humaines actuelles 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 également se baser sur 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). 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 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 en général (Moroko et Uncles, 2008). Les pratiques et le processus de recrutement (Kapoor, 2010) influenceraient également 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. Seul Kapoor (2010) a cherché à évaluer l'importance de ces pratiques dans le processus de construction de la marque employeur (voir tableau 1, p. 74), mais

aucune étude à notre connaissance n'a été réalisée auprès de candidats.

Au regard de la littérature, outre la culture organisationnelle, deux grandes catégories d'antécédents semblent donc pouvoir être différenciées (figure 1, p. 73), les pratiques marketing d'une part, et les pratiques RH d'autre part (Ambler et Barrow, 1996), amenant aux trois propositions de recherche suivantes :

Proposition 1. *La culture organisationnelle influence la marque employeur.*

Proposition 2. *Les pratiques et les outils du marketing (communication interne et externe, publicité, forums, bouche à oreille) influencent la marque employeur.*

Proposition 3. *Les pratiques de gestion des ressources humaines (recrutement, gestion des performances, gestion des carrières, développement des compétences et formation) influencent la marque employeur.*

III – LES CONSÉQUENCES DE LA MARQUE EMPLOYEUR

Les recherches, lorsqu'elles n'amalgament pas concepts de marque employeur et image de marque employeur, considèrent généralement la marque employeur comme un antécédent de l'image de marque employeur perçue par les candidats et les salariés. Les individus développeraient une image de marque employeur au travers des associations à la marque, qui sont le résultat de la marque employeur créée par l'entreprise (Backaus 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 en effet généralement définie comme l'impression

sion 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).

La marque employeur s'adresse 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 conséquences de la marque employeur sont néanmoins différentes sur ces deux cibles.

1. Les conséquences de la marque employeur sur les candidats

Les chercheurs insistent en premier lieu sur l'impact de la marque employeur sur l'attractivité de l'organisation (Turban *et al.*, 1998), représentée par le fait que les candidats perçoivent l'organisation comme un lieu de travail « désirable » (Rynes, 1991). Cable et Turban (2001) rappellent que les personnes à la recherche d'un emploi développent des croyances sur leurs employeurs potentiels, notamment sur les avantages à travailler pour une organisation (autrement dit, sur sa marque employeur) qui constituent la base de leur décision de candidater à une offre. Selon plusieurs chercheurs, une organisation ayant une marque employeur unique et favorable sera préférée à une entreprise ayant une marque employeur faible ou négative. Selon les études et les mesures utilisées, l'attractivité organisationnelle inclut des composantes attitudinales (attitude positive envers l'organisation), intentionnelles (intention de candidater par exemple ; Cable et Turban,

2001) et comportementales (décision de candidater ; Collins et Steven, 2002 ; Roy, 2008 ; acceptation de l'emploi ; Powell et Goulet, 1996). Ainsi les conséquences de la marque employeur externe sont d'améliorer l'attractivité organisationnelle, afin d'assurer à long terme un flux continu de candidats de qualité (Gaddam, 2008 ; Kapoor, 2010 ; Roy, 2008). En termes de résultats empiriques, 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 (β 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 ($\beta = 0,53$, $p < 0,01$) 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 $\beta = 0,12$, $p < 0,05$ et $\beta = 0,17$, $p < 0,01$). 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 ; $\beta = 27$, $p < 0,01$).

D'autre part, certains auteurs mettent en lumière le fait que 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). Selon Mark et Toelken (2009), la marque employeur est un construit relationnel qui crée une identité organisationnelle perçue et un contrat psychologique, défini comme les perceptions par le salarié des obligations réciproques convenues entre lui-même et l'organisation (Anderson et Schalk, 1998). La marque employeur contribue ainsi à la formation d'un contrat psychologique (Backhaus et Tikoo, 2004) avant même le recrutement. 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). Les conséquences potentielles de la marque employeur à l'égard des candidats nous amènent à formuler les propositions suivantes, synthétisées dans la figure 1 (p. 73).

Proposition 4. *La marque employeur est positivement associée à l'attractivité de l'organisation. Elle influence notamment l'intention et la décision de candidater.*

Proposition 5. *La marque employeur communique des informations qui contribuent à la formation du contrat psychologique des candidats.*

2. Les conséquences 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 exergue par les chercheurs. Parmi ces travaux très peu font néanmoins l'objet d'études empiriques.

Concernant ces conséquences positives, la marque employeur améliorerait la fidélité des salariés (Ambler et Barrow, 1996 ; Backhaus et Tikoo, 2004 ; Gaddam, 2008 ; Kapoor, 2010) 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 hautement qualifié (Somaya et Williamson, 2008).

La marque employeur conduirait, selon la théorie de l'identité sociale (Ashforth et Mael, 1989), à « incorporer » l'identité de l'organisation à sa propre identité et développer ainsi l'identification organisationnelle (Maxwell et Knox, 2009). Lievens *et al.*, (2007) reportent des corrélations significatives entre certains attributs perçus de la marque employeur (équipe 0,30 ; structure 0,35 ; avancement 0,32 ; voyages 0,21 ; $p < 0,01$) et l'identification de 179 militaires. 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 (Gaddam, 2008) et leur motivation (Gaddam, 2008 ; Mandhanya et Shah, 2010). Avello *et al.* (2013) montrent qu'une perception positive des attributs de la marque employeur influence positivement l'implication affective (β compris entre 0,24 et 0,48, $p < 0,01$). 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 (respectivement $\beta = -0,29$, $p < 0,01$; $\beta = -0,15$, $p < 0,05$ et $\beta = -0,20$, $p < 0,05$). L'absence de flexibilité influen-

cerait également négativement la satisfaction au travail ($\beta = -0,21$, $p < 0,05$) et positivement l'intention de quitter l'organisation ($\beta = 0,28$, $p < 0,01$), tout comme le manque de variété dans le travail ($\beta = 0,40$, $p < 0,01$) ainsi que le manque d'opportunités liées à la rémunération et à la carrière ($\beta = 0,22$, $p < 0,05$).

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).

Ces différents travaux nous conduisent à formuler les propositions suivantes :

Proposition 6. *La marque employeur influence la fidélité des salariés.*

Proposition 7. *La marque employeur influence l'identification et l'implication des salariés.*

Proposition 8. *La marque employeur influence la satisfaction au travail.*

Proposition 9. *La marque employeur influence la motivation.*

Proposition 10. *Le respect ou au contraire la violation des promesses véhiculées par la marque employeur externe détermine son impact (positif ou négatif) sur les attitudes et comportements des salariés.*

Les conséquences potentielles de la marque employeur vis-à-vis des salariés sont synthétisées dans la figure 1 (p. 73).

IV – LES VARIABLES INTERMÉDIAIRES : LES MODÉRATEURS POTENTIELS

1. Les variables individuelles

L'attractivité d'une entreprise pour un candidat dépendrait de la « similarité » perçue entre celui-ci et son potentiel employeur (Cable et Turban, 2001 ; Lievens *et al.*, 2001 ; Lievens et Highhouse, 2003 ; Backhaus et Tikoo, 2004). Les candidats seraient ainsi attirés par des employeurs dont les valeurs ou la personnalité seraient perçues comme étant similaires aux leurs (Lievens et Highhouse, 2003). Turban et Kéon (1993) montrent par exemple que l'estime de soi et le besoin d'accomplissement modèrent l'effet des caractéristiques organisationnelles perçues sur l'attractivité de l'entreprise. Par exemple, les étudiants ayant un fort besoin d'accomplissement choisiraient plutôt de travailler dans des entreprises dont le système de rémunération est basé sur le mérite plutôt que sur l'ancienneté. L'étude menée par Lievens *et al.* (2001) auprès de jeunes diplômés montre que les traits de personnalité des candidats (conscience professionnelle par exemple) modèrent les effets de certains attributs organisationnels perçus sur l'attractivité de l'entreprise.

Agrawal et Swaroop (2009) montrent par ailleurs qu'il existe un effet modérateur des premières expériences professionnelles sur le lien entre la marque employeur et l'intention de candidater. Ainsi, les candidats ayant une précédente expérience seraient par exemple plus enclins à candidater dans des organisations leur offrant plus de responsabilités et d'autonomie (Collins et Steven, 2002 ; Cable et Turban, 2001).

Plus généralement, les différences en termes d'attentes professionnelles des candidats influencent leur attrait vis-à-vis des attributs communiqués par une marque employeur (Soulez et Guillot-Soulez, 2011). Nos propositions de recherche sont donc les suivantes :

Proposition 11. *La congruence entre les valeurs individuelles et organisationnelles influence la relation entre la marque employeur et ses conséquences, en particulier l'attractivité de l'organisation et l'identification organisationnelle.*

Proposition 12. *Le niveau d'expérience influence la relation entre la marque employeur et ses conséquences, en particulier l'attractivité de l'organisation.*

Proposition 13. *Les différences dans les attentes professionnelles influencent la relation entre la marque employeur et ses conséquences*

2. Les variables organisationnelles

Selon Cable et Turban (2001), les candidats développent en premier lieu des croyances sur des aspects objectifs et tangibles de l'organisation, tels que la taille, la localisation, ou le niveau de décentralisation. La taille de l'organisation représenterait la caractéristique la plus visible de l'entreprise et constituerait un facteur important d'attrac-

tivité (Lievens *et al.*, 2001). Le niveau de décentralisation représenterait également une caractéristique importante (Wanous, 1980), en tant que signal concernant la culture et les valeurs véhiculées par l'entreprise (Lievens *et al.*, 2001 ; Turban et Keon, 1993). La notoriété ainsi que la réputation de l'entreprise semblent également cruciales. La construction et le maintien de la marque employeur, à l'instar de la marque produit, passeraient par la réputation. Il s'agit d'une représentation perceptuelle de l'attrait global d'une organisation par rapport à ses principaux rivaux (Fombrun, 1996), qui est elle-même influencée par des facteurs tels que la taille de l'entreprise, son secteur, la performance financière ou les dépenses publicitaires (Fombrun, 1996). Si l'entreprise ne bénéficie pas d'une forte notoriété ou d'une bonne réputation, sa marque employeur devrait par conséquent attirer moins de candidatures et/ou des candidats moins qualifiés. Turban et Cable (2003) montrent à ce titre que la réputation d'une entreprise influence positivement le nombre de candidats ($\beta = 0,17$, $p \leq 0,05$) : les entreprises ayant une faible réputation recevraient 50 % de candidatures en moins que les entreprises bénéficiant d'une forte réputation, mais également de moins bons profils.

Enfin, d'autres facteurs de contingence, plus « macro-économiques » peuvent être pris en considération tels que les conditions du marché du travail. Rynes et Barber (1990) rappellent que la quantité de travailleurs disponibles par rapport à la demande détermine l'ampleur et la durée des problèmes d'attraction d'une organisation. La marque employeur semble être particulièrement déterminante dans les secteurs

« pénuriques » et/ou très concurrentiels. La rareté des profils renforcerait ainsi à la fois l'importance de construire une marque employeur forte, mais également la difficulté de les attirer. Les deux propositions de recherche sont ainsi :

Proposition 14. *Des variables organisationnelles telles que la taille, la structure, la notoriété et la réputation de l'organisation influencent la relation entre la marque employeur et ses conséquences.*

Proposition 13. *Des variables économiques telles que l'état du marché du travail pour les secteurs étudiés influencent la relation entre la marque employeur et ses conséquences.*

Les antécédents de la marque employeur, ses conséquences ainsi que les variables

intermédiaires sont synthétisées dans la figure 1.

DISCUSSION

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 théoriques

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 étu-

Figure 1 – Propositions sur les antécédents, conséquences et variables modératrices de la marque employeur

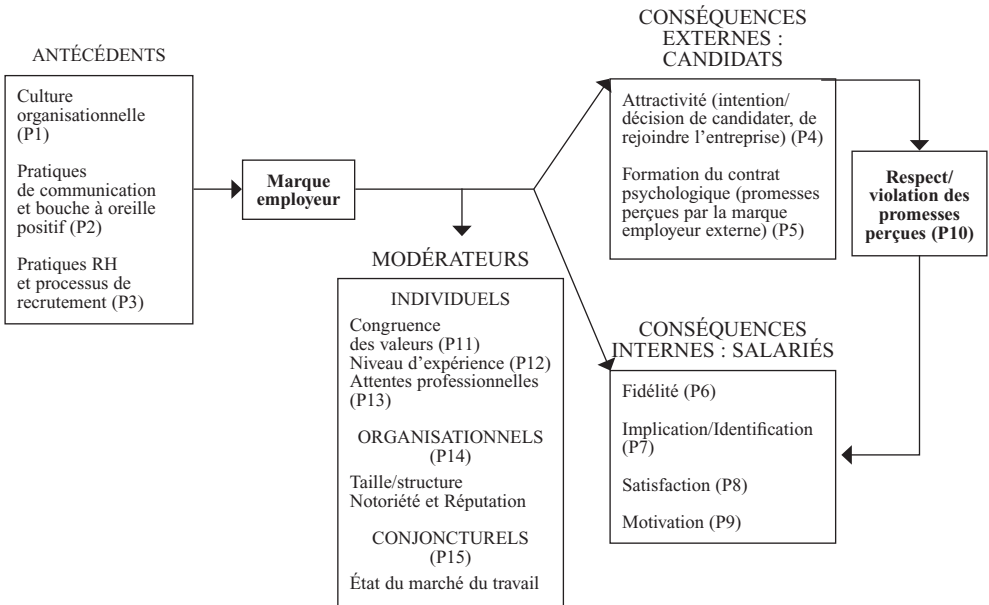


Tableau 1 – Synthèse des définitions utilisées et des résultats obtenus par les études empiriques menées sur la marque employeur (ME)

Auteur	Définition	Dimensions/attributs de la marque employeur	Étude et échantillon	Outil de mesure utilisé	Apports de l'étude et résultats
Ambler et Barrow (1996)	<i>Employer brand</i> : Ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée (p. 187)	3 dim. théoriques : - Bénéfices fonctionnels (intérêt du travail et opportunités de développement) - Économiques (récompenses monétaires et/ou matérielles) - Psychologiques (sentiments d'appartenance, de contrôle et d'objectif)	Entretiens qualitatifs menés sur 27 dirigeants d'entreprises britanniques	Pas d'instrument de mesure	La ME doit refléter la culture organisationnelle et les pratiques RH Les perceptions internes et externes de la ME peuvent différer La gestion de ME appartient à la fois aux fonctions RH, marketing et communication
Collins et Stevens (2002)	<i>Employer brand</i> : attitude des candidats potentiels à l'égard de l'organisation et attributs perçus du travail et de l'organisation (p. 1122)	2 dim. : - Attributs perçus du travail et de l'organisation - Attitude des candidats à l'égard de l'organisation	Étude par questionnaires auprès de 133 étudiants américains en fin de cursus	10 attributs perçus : rémunération, localisation, opportunités de carrière, d'apprentissage, formation, culture d'ent., réputation de l'ent., travail intéressant, sécurité du travail 4 items pour l'attitude, (adapté de Harris et Fink, 1987)	La communication institutionnelle et le bouche à oreille influencent positivement les attributs perçus de la ME ($\beta = 0,32$ et $0,27$, $p < 0,01$) Pas d'influence significative de la publicité (faite par des 1/3) Les attributs de la ME influencent l'intention et la décision de candidater ($\beta = 0,36$ et $0,43$, $p < 0,01$)
Berthon et al. (2005)	<i>Attractiveness in employer branding</i> : avantages qu'un salarié voit dans le fait de travailler pour une organisation (p. 151) <i>Employing branding</i> : somme des efforts d'une ent. pour communiquer auprès des employés potentiels ou existants qu'elle est un lieu de travail attractif (p. 153) Définition empruntée à Loyd (2002)	5 valeurs : - d'attrait (environnement de travail innovant et stimulant) - sociale (environnement amical et amusant) - économique (rémunération, sécurité de l'emploi, promotions) - de développement (opportunités d'évolution et reconnaissance) - de transmission (opportunités d'appliquer ce que l'on a appris et de le transmettre, env. orienté client)	6 focus groupes avec des étudiants en fin de cursus d'universités Australiennes puis échantillon de 683 étudiants	Outil de mesure de l'attractivité employeur (25 items au final) disponible dans l'article	Création d'un outil de mesure de la ME

Auteur	Définition	Dimensions/attributs de la marque employeur	Étude et échantillon	Outil de mesure utilisé	Apports de l'étude et résultats
Knox et Freeman (2006)	<i>Employer brand image</i> : image associée à une organisation dans son rôle d'employeur (p. 697)	Attractivité de l'image de marque employeur = Somme de la valence des attributs x utilité associée à ces attributs	862 étudiants d'universités britanniques	Liste courte de 20 attributs (à partir de 84 attributs donnés par des étudiants)	Corrélations comprises entre 0,33 et 0,44, $p < 0,01$ entre ME et attractivité selon l'organisation
Lievens <i>et al.</i> (2007)	<i>Employer branding</i> : 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 employeur	2 dim. de l'image de ME perçue : symbolique et instrumentale	258 candidats et 179 militaires de l'armée belge	8 attributs instrumentaux adaptés à l'armée : activités en équipe, activités physiques, avancement, voyages, salaires, sécurité du travail, diversité des tâches, environnement structuré et discipliné Mesure de 5 attributs symboliques (adaptés d'Aaker, 1997) : sincérité, excitation, compétence, sophistication et rudesse	Les attributs perçus de la ME sont positivement corrélés à l'attractivité de l'organisation (équipe 0,51, structure 0,55, avancement 0,38, voyage 0,36, rémunération 0,31 et sécurité 0,37, $p < 0,01$) 4 attributs perçus de la ME sont positivement corrélés à l'identification des salariés (équipe 0,30, structure 0,35, avancement 0,32, voyage, 0,21, $p < 0,01$) à l'exception de la rémunération et de la sécurité (0,12 et 0,14, <i>ns</i>)
Roy (2008)	<i>Employer branding</i> : efforts de l'ent. pour promouvoir, à l'intérieur et à l'extérieur, ce qui fait sa différence et son attractivité (p. 110) Définition reprise par Lievens (2007)	Retient les 5 dim. de Berthon <i>et al.</i> (2005). Ses résultats restituent 8 dimensions : valeur de transmission, d'attrait, éthique, économique, sociale, psychologique, opportunités de carrière et valeur de développement	150 étudiants d'écoles de commerce d'Hyderabad	Ajoute 2 items à la version proposée par Berthon <i>et al.</i> (2005)	Développement de l'instrument de mesure créé par Berthon <i>et al.</i> (2005)
Maxwell et Knox (2009)	<i>Employer branding</i> : stratégie efficace pour motiver les salariés à « vivre la marque » (<i>live the brand</i>) (p. 894)	9 catégories d'attributs : environnement de travail, liés aux salariés type soutien des collègues, type de travail, style de management, relations aux managers récompenses, succès organisationnels, produits et/ou services, image de marque	Étude de cas de 4 organisations	Pas d'outil de mesure, exemples d'attributs considérés comme importants par les répondants	Les attributs considérés comme étant les plus attractifs par les salariés sont différents dans chaque organisation, mais les catégories d'attributs sont néanmoins identiques

Auteur	Définition	Dimensions/attributs de la marque employeur	Étude et échantillon	Outil de mesure utilisé	Apports de l'étude et résultats
Kapoor (2010)	<i>Employer branding</i> : processus visant à positionner l'entreprise comme un lieu où « il fait bon travailler » (<i>great place to work</i>) (p. 51). (...) pour devenir un « employeur de choix ».	Attributs de la ME : système de rémunération, env. de travail, développement, gestion des performances, recrutement, communication, réputation externe, personnalité de l'entreprise, équité et coopération, politiques et valeurs, vision et leadership, relation post-emploi	60 salariés de départements marketing et RH d'entreprises indiennes	Mesure de l'importance de ces attributs de 1. Pas important à 5. Très important	Éléments et pratiques RH les plus importantes dans le développement de la ME : mission, vision et valeurs de l'organisation, gestion des performances, leadership, pratiques de reconnaissance, de recrutement, de rémunération et de gestion de carrières
Priyadarshi (2011)	<i>Employer brand image</i> : définition reprise d'Ambller et Barrow (1996) de la marque employeur		92 salariés indiens	Utilisation de la liste de 20 attributs de Knox et Freeman (2006)	Le manque d'opportunités liées au salaire et à la carrière, l'absence de flexibilité et d'un environnement de travail « excitant » influencent négativement l'implication affective (β respect. -0,29, $p < 0,01$, -0,15, $p < 0,05$ et -0,20, $p < 0,05$). L'absence de flexibilité influence négativement la satisfaction ($\beta = 0,21$, $p < 0,05$) et positivement l'intention de quitter ($\beta = 0,28$, $p < 0,01$), comme le manque de variété dans le travail ($\beta = 0,40$, $p < 0,01$) et d'opportunités liées à la rémunération et à la carrière ($\beta = 0,22$, $p < 0,05$)

dient 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 ainsi que les conséquences positives potentielles d'une marque employeur forte et à notre connaissance, aucune n'intègre un ou plusieurs antécédents et conséquences potentielles de la marque employeur en termes d'attitudes et de comportements des candidats et des salariés (attractivité, fidélité ou motivation par exemple).

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. Les propositions de recherche portent également sur les conséquences potentielles sur les attitudes et les comportements, d'une part, des salariés en termes d'implication, d'identification, de satisfaction et de motivation. D'autre part, sur les conséquences de la marque employeur en termes d'attractivité des candidats et de l'importance du respect des promesses véhiculées. Enfin, nous mettons en exergue les variables intermédiaires individuelles (congruence des valeurs, niveau d'expérience, attentes professionnelles) et organisationnelles (taille, structure, notoriété, réputation) susceptibles d'influencer la relation entre la marque employeur et ses conséquences les plus directes. 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 managériales

La gestion des talents est devenue une préoccupation majeure d'un grand nombre d'entreprises œuvrant dans différents secteurs d'activité depuis le début des années 2000 (L'Oréal, Areva, Google, l'Armée de terre par exemple). Somaya et Williamson (2008) rappellent qu'entre 2005 et 2006, les entreprises ont perdu 30 % de leur capital humain en raison du turn-over. À court terme, les coûts de recherche d'un candidat, liés à son recrutement et à sa formation pour le remplacement d'un salarié qualifié, sont très importants. À moyen terme, le turn-over amoindrit le capital humain de l'entreprise car lorsqu'un employé quitte une entreprise, il part avec des connaissances génériques et spécifiques à l'entreprise (Somaya et Williamson, 2008). Dans ce contexte, 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, les relations présentées entre la marque employeur, ses antécédents et ses conséquences 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. 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, cet article met également en exergue certaines conditions susceptibles de renforcer l'influence de la marque employeur sur les attitudes et comportements des candidats et salariés. Il convient notamment de connaître les attentes professionnelles et certaines caractéristiques des individus ciblées par la marque employeur afin de communiquer une proposition de valeur adéquate.

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, ses conséquences et ses potentielles variables modératrices. Comme toute synthèse, elle ne peut prétendre à l'exhaustivité. C'est pourquoi d'autres variables modératrices pourraient être intégrées en fonction des objectifs de la recherche, pour mieux comprendre le processus par lequel la marque employeur est susceptible d'influencer les attitudes et les comportements des candidats et des salariés. À ce titre, l'attachement à la marque peut renforcer l'influence de la marque employeur sur la fidélité (Lacoeuilhe, 2000).

Cet article ouvre plusieurs voies de recherche. Tout d'abord, l'adaptation ou le

développement d'une échelle de mesure de la marque employeur permettant d'interroger les candidats et les salariés s'avérerait utile pour les entreprises et nécessaire pour tester un modèle conceptuel. Nous avons rappelé précédemment le manque de stabilité des échelles de mesure de la marque employeur et mis en lumière la nécessité de différencier marque employeur interne et externe.

Il existe un réel enjeu à tester si les conséquences de la marque employeur énoncées par la littérature sont avérées. Plusieurs chercheurs sont parvenus à démontrer qu'il existe des liens entre la marque employeur et l'attractivité de l'organisation (Collins et Steven, 2002 ; Knox et Freeman, 2006 ; Agrawal et Swaroop, 2009). Il semble néanmoins nécessaire de connaître l'influence de chaque dimension de la marque employeur sur cette attractivité, et en fonction des différentes cibles. Par ailleurs, aucune étude ne démontre que la marque employeur permet d'attirer de meilleurs profils. Concernant les conséquences de la marque employeur interne, des études restent à mener pour déterminer son influence sur la fidélité notamment. Nous avons également mis au jour l'importance de la cohérence entre marque employeur externe et interne. Il serait par conséquent pertinent de mener une étude sur l'influence de l'écart entre ces deux variables sur l'implication et la fidélité. Des recherches sont enfin nécessaires pour étudier les conditions sous lesquelles la marque employeur peut atteindre ses objectifs grâce à l'introduction de variables modératrices individuelles et organisationnelles. Il conviendrait par exemple d'avoir des données empiriques sur l'influence réelle de la marque employeur pour des organisations de tailles et de secteurs variés.

BIBLIOGRAPHIE

- Aaker D. (1991). *Managing brand equity. Capitalizing on the value of a brand name*, Free Press, New York.
- 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*, vol. 13, n° 3, p. 41-49.
- Ambler T. et Barrow S. (1996). "The employer brand", *The Journal of Brand Management*, vol. 4, p. 185-206.
- Anderson N. et Schalk R. (1998). "The psychological contract in retrospect and prospect", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, n° S1, p. 637-647.
- App S., Merk J. et Büttgen M. (2012). "Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees", *Management Revue*, vol. 23, n° 3, p. 262-278.
- Ashforth B.E. et Mael F. (1989). "Social identity theory and the organization", *The Academy of Management Review*, vol. 14, n° 1, p. 20-39.
- Avello M., Gavilan D., Blasco F. et Fernandez S. (2013). "Living and loving the employer brand, the role of employer brand experience on affective commitment", *42^e Conférence EMAC*, Istanbul, Turquie.
- Backhaus K. et Tikoo S. (2004). "Conceptualizing and researching employer branding", *Career Development International*, vol. 9, n° 5, p. 501-517.
- Berthon P., Ewing M. et Hah L.L. (2005). "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding", *International Journal of Advertising*, vol. 24, n° 2, p. 151-172.
- Cable D.M. et Turban D.B. (2003). "The value of organizational reputation in the recruitment context: a brand equity perspective", *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 33, n° 11, p. 2244-2266.
- Cable D.M. et Turban D.B. (2001). "Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers' employer knowledge during recruitment", *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 20, p. 115-164.
- Chan L.L.M., Shaffer M.A. et Snape E. (2004). "In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practice on firm performance", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, n° 1, p. 17-35.
- Charbonnier-Voirin A., Laget C. et Vignolles A. (2014). « L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 93, p. 3-17.

- 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.
- Collins C.J. et Stevens C.K. (2002). "The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment", *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 6, p. 1121-1133.
- Ewing M.T., Pitt L.F., de Bussy N.M. et Berthon P. (2002). "Employment branding in the knowledge economy", *International Journal of Advertising*, vol. 21, n° 1, p. 3-22.
- Fombrun C. (1996). *Reputation: Realizing the Value from the Corporate Image*, Harvard Business School, Boston, MA.
- Girard A., Fallery B. et Rodhain F. (2011). « L'apparition des médias sociaux dans l'e-GRH : gestion de la marque employeur et e-recrutement », *16^e Congrès de l'AIM*, St Denis de La Réunion.
- 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.
- 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.
- Keller K. (1998). *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Knox S. et Freeman C. (2006). "Measuring and managing employer brand image in the service industry", *Journal of Marketing Management*, vol. 22, n° 7/8, p. 695-716.
- Lacœuilhe J. (2000). « L'attachement à la marque : proposition d'une échelle de mesure », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.15, n° 4, p. 61-77.
- 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*, vol. 46, n° 1, p. 51-69.
- Lievens F., Van Hoye G. et Anseel F. (2007). "Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework", *British Journal of Management*, vol. 18, p. 45-59.
- Lievens F. et Highhouse S. (2003). "The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer", *Personnel Psychology*, vol. 56, n° 1, p. 75-102.
- Lievens F., Decaestecker C., Coetsier P. et Geirnaert J. (2001). « Organizational attractiveness for prospective applicants: A person-organisation fit perspective », *Applied Psychology: An International Review*, vol. 50, n° 1, p. 30.
- Liger P. (2007). *Le marketing des RH, Attirer, motiver et fidéliser les salariés*, Paris, Dunod.
- Mandhanya Y. et Shah M. (2010). "Employer branding. A tool for talent management", *Global Management Review*, vol. 4, n° 2, p. 43-48.

- Mark P. et Toelken K. (2009). "Poisoned by a toxic brand: A worst case scenario of employer branding. A case study of a Fortune 100 technology firm", *Organization Development Journal*, vol. 27, n° 4, p. 21-29.
- Martin G., Beaumont P., Doig R. et Pate J. (2005). "Branding: A new performance discourse for HR?", *European Management Journal*, vol. 23, n° 1, p. 76-88.
- Maxwell R. et Knox S. (2009). "Motivating employees to 'live the brand': a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm", *Journal of Marketing Management*, vol. 25, n° 9, p. 893-907.
- Moroko L. et Uncles M.D. (2008). "Characteristics of successful employer brands", *Journal of Brand Management*, vol. 16, n° 3, p. 160-175.
- Pezet E., Poujol F.J. et Pignault A. (2013). « Le management de la marque employeur », *Management transversal de la marque : Une exploration au cœur des marques*, Dunod, Paris, p. 89-94.
- Powell G.N. et Goulet L.R. (1996). "Recruiters' and applicants' reactions to campus interviews and employment decisions", *The Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 6, p. 1619-1640.
- 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.
- Robertson A. et Khatibi A. (2012). "By design or by default: Creating the employer identity", *The IUPJournal of Brand Management*, vol. 9, n° 4, p. 31-47.
- Robinson S.L., Kraatz M.S. et Rousseau D.M. (1994). "Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study", *The Academy of Management Journal*, vol. 37, p. 137-153.
- Roy S. K. (2008). "Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the indian context", *South Asian Journal of Management*, vol. 15, n° 4, p. 110-130.
- Rynes S.L. et Barber A.E. (1990). "Applicant attraction strategies: An organizational perspective", *The Academy of Management Review*, vol. 15, n° 2, p. 286-310.
- Rynes S.L. (1991). "Recruitment, job choice, and post-hire consequences. A call for new research directions", *Handbook of industrial and organizational psychology*, M.D. Dunnette et L.M. Hough (Eds.). vol. 2, Palo Alto, p. 399-344.
- Somaya D. et Williamson I.O. (2008). "Rethinking the war for talent", *MIT Sloan Management Review*, vol. 49, n° 4, p. 29-34.
- Soulez S. et Guillot-Soulez C. (2011). « Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 1, n° 26, p. 39-57.
- Taylor M.S. et Bergmann T.J. (1987). "Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process", *Personnel Psychology*, vol. 40, n° 2, p. 261-285.

- 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., 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.
- Turban D.B. et Keon T.L. (1993). "Organizational attractiveness: An interactionist perspective", *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n° 2, p. 184-193.
- Wanous J.P. (1980). *Organizational entry: recruitment, selection, and socialization of newcomers*, Reading, M.A., Addison-Wesley.
- Wayne H.J. et Casper W.J. (2012). "Why does firm reputation in human resource policies influence college students? The mechanisms underlying job pursuit intentions", *Human Resource Management*, vol. 51, n° 1, p. 121-142.