

Les spécificités de la marque employeur dans les entreprises du secteur bancaire camerounais : une étude empirique

The specificities of employer branding in cameroonian banking sector companies : an empirical study

TIADSOP Lucrèce

Doctorante en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré

Membre du L@boratoire de Management et de Ressources Humaines (L@mRhu)
Cameroun

BOUKAR Hamadou

Professeur Titulaire – CAMES

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré

Responsable du L@MRhu

Cameroun

GUIDKAYA Zamba

Chargé de Cours en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Garoua

Membre du L@boratoire de Management et de Ressources Humaines (L@mRhu)
Cameroun

Date de soumission : 20/06/2025

Date d'acceptation : 04/10/2025

Pour citer cet article :

TIADSOP L. & al. (2025) «Les spécificités de la marque employeur dans les entreprises du secteur bancaire camerounais : une étude empirique», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 4 » pp : 1021 - 1042

Résumé

La construction de la marque employeur vis-à-vis des salariés s'avère l'un des défis majeurs pour les employeurs du secteur bancaire qui font face de nos jours à de nombreuses démissions et à une concurrence accrue sur le marché de l'emploi avec l'arrivée des nouvelles banques. L'objet de cet article est d'identifier les éléments de la marque employeur dans le secteur bancaire camerounais et de ressortir leurs spécificités. Pour y arriver, des entrevues ont été menées auprès de dix employés cadres et non cadres de ce secteur via un guide d'entretien. Les résultats montrent qu'en plus des éléments de la marque employeur présents dans la littérature théorique, il ressort que, les awards, l'assurance, le respect des procédures, l'honnêteté, la non-discrimination, le contrat à durée indéterminée sont également des éléments de la marque employeur dans ce secteur. En outre, le salaire et la reconnaissance sont les facteurs ayant le plus grand nombre d'occurrences. Ces résultats émettent des implications et des perspectives fructueuses.

Mots clés : marque employeur, attractivité organisationnelle, attente, reconnaissance, réputation professionnelle

Abstract

The construction of the employer brand towards employees is one of the major challenges for banking sector employers who face today many resignations and increased competition in the labor market with the arrival of new banks. The aim of this article is to identify the elements of the employer brand in the Cameroonian banking sector and to highlight their specificities. To get there, interviews were conducted with ten executive and non-executive employees in this sector using an interview guide. The results show that in addition to the elements of the employer brand present in the theoretical literature, it appears that, the awards, insurance, respect for procedures, honesty, non-discrimination, the contract with indefinite duration are also elements of the employer brand in this sector. Furthermore, remuneration and recognition are the most expressed factors by employees. These results emit fruitful implications and perspectives.

Keywords : Employer brand, organizational attractiveness, expectation, recognition, corporate reputation

Introduction

Dans un cadre où la mondialisation et la globalisation ont progressivement effacé les frontières, les entreprises ne peuvent plus offrir des parcours professionnels linéaires et durables. Les diverses mutations au sein de l'entreprise (comme les fusions, les délocalisations, et les réorganisations fréquentes) ont engendré une instabilité de l'emploi, entraînant une perte de repères pour les salariés. Cette insécurité vécue par les employés a conduit à une évolution de leurs attentes ainsi que de leurs comportements. Ils sont devenus de plus en plus exigeants envers leurs employeurs, modifiant ainsi l'équilibre des pouvoirs entre les employés et l'entreprise.

Le secteur bancaire, en particulier, a subi de nombreuses transformations au cours des dernières décennies, tant sur le plan économique qu'en matière d'organisation interne. De plus, les changements rapides sur le marché de l'emploi dans le domaine financier, et plus précisément bancaire, en raison d'une numérisation accrue, montrent que le secteur est en perpétuelle évolution et recherche des profils de plus en plus spécialisés.

La marque employeur renvoie une image à la fois aux employés et aux candidats potentiels, ainsi qu'aux clients et à tous les acteurs concernés. L'entreprise ne peut plus dissimuler des informations derrière sa communication officielle, car aujourd'hui, grâce à l'information, à la communication et au web, il est possible d'assurer une grande transparence sur ce qui se passe en interne. Malgré cette pression, une étude menée par Gallup State of the Global Workplace Report (2022) révèle que les européens sont les employés les moins engagés au monde, avec un taux d'engagement de seulement 14%. Par conséquent, les entreprises tentent d'attirer, d'impliquer et de garder les meilleurs talents, tandis que les salariés recherchent de nouvelles opportunités et expriment des attentes nouvelles qui demandent à être prises en compte. En effet, « Les employés qualifiés sont désormais conscients de la pléthore d'opportunités sur le marché du travail et de leur capacité à orienter leur carrière en acquérant des expériences variées dans différentes entreprises » (Peretti et Swalhi, 2007, p. 278).

La domination actuelle de la notion de « Marque Employeur » souligne l'importance cruciale pour les sociétés de forger une identité forte afin d'attirer et de garder les meilleurs employés. Cette exigence est encore plus marquée dans un environnement où un salaire seul ne suffit plus à garantir l'attraction et la rétention des talents (Agrawal et Swaroop, 2009). De nos jours, des éléments tels que la progression de carrière, la reconnaissance, le cadre de travail, l'ambiance générale, et le sentiment d'appartenance sont désormais reconnus comme des facteurs essentiels de motivation et d'engagement des employés. Dans ce contexte en perpétuelle mutation, marqué par une compétition accrue et l'émergence des candidats de la « Génération Y », qui voient les

entreprises comme des produits de consommation, gérer la réputation et élaborer des stratégies d'attraction devient inévitable pour toute entreprise souhaitant séduire et conserver les meilleurs collaborateurs.

Cette communication vise à mettre en lumière les caractéristiques de la marque employeur au sein des entreprises de la banque au Cameroun. Pour traiter cette question, une étude qualitative exploratoire a été réalisée avec des employés, qu'ils soient cadres ou non, de ce domaine. Plus en détail, nous avons mené dix entretiens semi-structurés dans ce secteur.

Dans cet article, nous allons expliquer le concept de la Marque Employeur ainsi que le cadre théorique de notre recherche. Enfin, nous aborderons la méthode utilisée, suivie d'une exposition des résultats et d'une discussion.

1. La marque employeur : un concept émergent

Le terme « marque employeur » émerge du secteur du marketing (Khaldi et Majidi, 2019). Il a vu le jour en raison du désir des entreprises de se démarquer et de se définir en tant qu'employeurs sur le marché du travail (Backhaus, 2004 ; Backhaus et Tikoo, 2004 ; Knox et Freeman, 2006 ; Lievens, 2007 ; Lievens et al., 2007). Son but est d'accroître la compétitivité d'une organisation en séduisant les talents adéquats, en engageant et en conservant les meilleurs employés. Avant d'explorer la gestion de la marque employeur, il est essentiel de préciser ce qu'implique ce concept.

1.1. Définition de la notion de marque employeur

Le terme de « marque employeur » a été introduit en 1990 par Barrow, qui était à la tête du cabinet de conseil « People in Business », et a été mentionné pour la première fois lors d'une conférence de management la même année (Mosley, 2007). Cette notion est généralement désignée par deux expressions d'origine anglaise. Le terme « employer brand » représente la marque employeur, tandis que la gestion de cette marque est appelée « employer branding ». Cette séparation vise à souligner que toutes les entreprises possèdent une marque employeur, mais que toutes ne mettent pas en œuvre des stratégies pour se démarquer favorablement en tant qu'employeur (Backhaus, 2016).

De manière consensuelle, la marque employeur est définie comme « l'ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques associés à l'emploi qui permettent d'identifier une entreprise comme employeur » (Ambler et Barrow, 1996, p. 187). Ces bénéfices sont par la suite diffusés pour rendre l'entreprise attrayante en tant que lieu de travail (Berthon et al., 2005 ; Chhabra et Mishra, 2008 ; Kapoor, 2010 ; Roy, 2008). Elle

symbolise également les avantages potentiels perçus par un salarié lorsqu'il envisage de travailler pour une organisation (Berthon et al., 2005 et Roy, 2008). Panczuk et Point (2008) enrichissent cette définition en soulignant le rôle crucial des employés ainsi que celui des autres parties prenantes, telles que les clients, les actionnaires et l'environnement externe de l'entreprise. Ces auteurs décrivent la marque employeur comme « un processus par lequel les employés s'approprient l'image de marque souhaitée et sont encouragés à véhiculer cette image envers les clients et d'autres acteurs de l'organisation ». La marque employeur peut également être considérée comme une valeur ajoutée et une « promesse d'emploi distincte » pour les employés présents et potentiels (Ewing et al., 2002 ; Soulez et Guillot-Soulez, 2011 ; Srivastava et Bhatnagar, 2010).

Ainsi, les politiques de gestion des ressources humaines, comme le développement des compétences, la gestion des carrières ou la politique salariale, contribuent à la formulation d'une proposition de valeur unique portée par la marque employeur. Cela répond à des défis d'attractivité pour les candidats ainsi qu'à des enjeux d'engagement et de fidélisation des collaborateurs.

De manière plus précise, une des finalités de la marque employeur est de retenir les employés performants, en veillant à ce que leur implication soit alignée avec la vision, les valeurs et la mission de l'entreprise (Sehgal et Malati, 2013). Dans ce contexte, la marque employeur se réfère à une approche qui inclut la notion de réputation de l'entreprise, ses valeurs, sa structure, ainsi que sa communication, à l'attention d'un public à la fois interne et externe. Généralement orientée vers le recrutement de nouvelles compétences, la marque employeur reflète peut-être avant tout le désir profond de l'entreprise de s'assurer que ses employés, qu'ils soient actuels ou futurs, se sentent à leur place dans leur rôle et au sein de l'organisation.

À partir de l'ensemble de ces définitions, nous constatons que la marque employeur cible à la fois les salariés en poste et les candidats potentiels. L'organisation doit donc établir une identité distincte en tant qu'employeur (Lievens et al., 2007) et forger une image externe en cohérence avec les vérités internes liées au travail et à l'organisation, afin de rester attractive et d'encourager l'engagement des employés. C'est pourquoi il est essentiel de bien présenter le contenu de la marque employeur.

1.2. Processus de gestion de la marque employeur dans une entreprise

La gestion de l'image de marque d'un employeur implique l'application des concepts du

marketing, notamment la "science du branding", dans l'administration des ressources humaines tant actuelles que futures (Edwards, 2010). L'objectif est de différencier l'employeur sur le marché du travail et de favoriser la fidélité de ses collaborateurs (Backhaus, 2016). Ainsi, tout comme une entreprise capitalise sur ses marques de produits et services pour séduire sa clientèle, elle peut également exploiter sa marque employeur pour bénéficier de ses employés (en poste et potentiels) de la même manière (Ambler et Barrow, 1996).

La marque employeur, dans ce contexte, peut être perçue comme un ensemble d'avantages qu'un salarié peut obtenir en rejoignant une organisation, ou comme une stratégie de communication sur l'image de l'entreprise vis-à-vis de diverses cibles. Elle suit un processus structuré et des principes bien définis dans sa gestion. En conséquence, Lievens (2007) ainsi que Chhabra et Mishra (2008) définissent la marque employeur comme une gestion spécifique de l'identité d'une organisation, qui vise à établir, de manière simultanée à l'intérieur et à l'extérieur, une image distincte de marque employeur. En outre, Lievens (2007) indique que l'objectif principal de ce processus est d'inciter les employés présents et futurs à travailler pour l'entreprise.

L'intention majeure est de devenir un "employeur de référence" (Kapoor, 2010), en véhiculant aux employés et candidats l'idée qu'il s'agit d'un endroit attrayant où il est agréable de travailler, différent de ses concurrents (Berthon et al., 2005 ; Lievens, 2007 ; Chhabra et Mishra, 2008 ; Roy, 2008 ; Kapoor, 2010).

La puissance et l'efficacité de la marque employeur reposent en grande partie sur sa gestion (Ghielen et al., 2020), elle ne peut donc pas être improvisée. Cela nécessite un travail préalable qui doit être mené en interne. Sa construction est un processus progressif, requérant la collaboration d'une équipe au fil du temps ; sa création demande à la fois un engagement fort de la direction et une écoute attentive des personnes en interaction (ou ayant interagi) avec l'organisation, en tenant compte des besoins et des attentes des employés et des partenaires. Cette mise en œuvre se fait selon un processus en trois étapes : définir la proposition de valeur, communiquer cette proposition, et aligner la marque employeur à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

- La création de "sa proposition de valeur" : il s'agit ici de repérer et d'élaborer les avantages offerts aux employés actuels et futurs. Cette proposition est fondée sur les spécificités du poste proposé ainsi que sur les valeurs de l'organisation. Elle reflète ce que l'organisation met à disposition de ses candidats potentiels ou de ses collaborateurs en tant

qu'employeur. Pour bien la cerner, il est essentiel d'analyser le marché de l'emploi, permettant ainsi de comparer son offre avec celle des concurrents. Cela permettra de se distinguer, d'attirer, de motiver et de conserver les meilleurs talents. Par exemple, cela peut inclure des programmes de soutien aux employés, une agréable expérience de travail, des avantages sociaux attractifs, l'équilibre entre travail et études, ainsi qu'un plan de développement professionnel stimulant pour le personnel, etc.

- La diffusion de cette "proposition de valeur" auprès des futurs candidats en utilisant des techniques de marketing (Collins et Stevens, 2002 ; Martin et al., 2005 ; Liger, 2007 ; Kapoor, 2010). Cela concerne la marque employeur à l'extérieur. Pour transmettre cette proposition, il est crucial de concevoir une stratégie, d'assurer la visibilité du message en produisant des éléments visuels et de bien choisir les canaux de communication pour atteindre les cibles (candidats potentiels). À cette fin, l'organisation peut recourir à divers médias tels que la presse, la radio, les réseaux sociaux, participer à des salons de l'emploi, sponsoriser ou organiser des événements, etc. Les valeurs de l'entreprise doivent être au centre de toutes ses stratégies, car la manière dont les informations et les éléments de la marque employeur sont gérés influence la perception des futurs salariés concernant l'organisation en tant qu'employeur.

- L'harmonisation de la marque employeur interne et externe pour garantir que les messages soient cohérents avec l'expérience vécue par les travailleurs. L'objectif ici est de créer un cadre de travail qui respecte toutes les valeurs et objectifs organisationnels fixés par la société (Backhaus et Tikoo, 2004). Cet alignement permet d'éviter un décalage entre la marque employeur externe (présentée avant et pendant le processus de recrutement) et celle interne (évaluée après le recrutement), ce qui pourrait avoir des conséquences néfastes, comme le départ ou le désengagement des nouveaux arrivants (Mark et Toelken, 2009 ; Charbonnier-Voirin et al., 2014). En d'autres termes, une cohérence entre les discours de l'employeur et ses actions est cruciale pour assurer le succès et la reconnaissance de la Marque employeur. Dès lors, il est essentiel que l'entreprise, à travers la gestion des ressources humaines et les politiques de fidélisation, mette en œuvre en interne les processus qu'elle valorise à l'extérieur afin d'attirer et de retenir les talents. Cette étape est d'une grande importance car les employés peuvent devenir les porte-paroles de leur propre entreprise (Kapoor, 2010 ; Elving et al., 2012 ; Charbonnier-voirin et al., 2016).

La notion de marque employeur provient du domaine du Marketing des Ressources

Humaines et sa signification a changé avec l'apparition de nouveaux termes et expressions au fil du temps et avec l'évolution de l'environnement des entreprises. En tant que processus de développement d'une identité et de gestion de l'image de la société en tant qu'employeur, elle représente un outil essentiel de distinction vis-à-vis des concurrents, permettant à l'entreprise d'être valorisée tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, grâce à la qualité de l'environnement et de la nature des missions, à l'expérience professionnelle offerte aux employés, au respect des promesses faites, à la reconnaissance des travailleurs et aux initiatives mises en place pour renforcer leurs compétences et talents.

1.3. Les théories mobilisées dans l'étude de la marque employeur

La relation de travail représente un échange que les partenaires tentent d'optimiser (Homans, 1961). L'organisation met en place des stratégies et des incitations, et en retour, les employés s'engagent davantage, se montrent plus motivés et demeurent loyaux. Nous commencerons par examiner la théorie de l'échange social, puis nous aborderons la théorie de l'attachement, en justifiant notre sélection de ces théories.

1.3.1. La théorie de l'échange social

La théorie de l'échange social affirme que les interactions entre les individus dans un environnement professionnel vont au-delà des considérations financières pour inclure des échanges de ressources non matérielles. Cet aspect de l'échange non matériel implique des responsabilités réciproques qui sont principalement motivées par la volonté de répondre aux besoins de l'autre. Selon Blau (1964), la théorie de l'échange social est centrée sur l'échange de ressources humaines et matérielles, un élément essentiel des interactions humaines, se manifestant à travers un engagement entre les parties, reposant sur la confiance et la fidélité. Cette théorie, à l'origine conçue pour expliquer la formation et le maintien des relations personnelles, a été plus tard élargie pour inclure les relations entre les gens et leurs organisations. Dans le domaine de la gestion, cette théorie a également examiné la notion de liens au travail (Shore et al., 2004). Elle suggère que certains environnements de travail engendrent des relations interpersonnelles, connues comme relations d'échange social (Cropanzano et al., 2001). Elle permet donc d'élucider les motivations derrière les attitudes et les comportements des employés (Nasr et al., 2009), ce qui en fait un des cadres théoriques les plus utilisés pour analyser le comportement professionnel. En d'autres termes, cette théorie s'intéresse aux conditions qui amènent les employés et les organisations à s'engager mutuellement (Tyler et Blader, 2000). Dans ce

sens, une entreprise attire les employés potentiels et présents en promettant à travers sa marque employeur d'être un lieu de travail agréable, les motivant ainsi à s'investir pleinement pour entrer et rester dans l'entreprise. La théorie de l'échange social évoque une dynamique dans laquelle les engagements des parties ne sont pas clairement définis. Le raisonnement de cette théorie repose sur quatre principes fondamentaux : le contrat psychologique, le soutien organisationnel, la norme de réciprocité et la justice organisationnelle.

1.3.2. La théorie de l'attachement organisationnel

Élaborée par le psychiatre et psychanalyste Bowlby en 1958, la théorie de l'attachement propose un cadre pour mieux saisir les interactions relationnelles (Bowlby, 1988b ; Hazan et Shaver, 1990). De cette manière, elle aide à éclairer les relations et leur fonctionnement. L'attachement est envisagé ici comme une disposition ainsi qu'un lien fort et constant reliant une personne à son organisation. D'après Porter et ses collègues en 1979, les personnes construisent peu à peu, au fil du temps, un attachement affectif et attitudinal envers leur société. Ainsi, l'attachement des individus se manifeste comme une attitude professionnelle positive et durable (Paillé, 2001). Il symbolise également l'assimilation de l'individu aux objectifs et valeurs de l'organisation, un désir de s'investir, et une intention de demeurer au sein de l'entreprise (Porter et al., 1979). Par conséquent, la culture, les objectifs et les valeurs de l'entreprise sont des éléments qui permettent aux employés, qu'ils soient actuels ou potentiels, de s'y identifier et de s'y attacher.

2. Méthode empirique d'analyse de la marque employeur au sein des entreprises bancaires au Cameroun

Il est question dans la présente partie de présenter le cadre méthodologique qui a été adopté pour l'étude de la marque employeur au sein des entreprises camerounaises. En effet, la qualité des résultats attendus dans une recherche est tributaire de la manière dont les informations ont été collectées auprès des individus ciblées selon la problématique de recherche traitée. Dans cette logique, une description du cadre global de l'étude, une présentation descriptive du profil des enquêtés sera également faite.

2.1. Méthodologie d'investigation empirique de la recherche

Dans le but d'examiner les composants de la marque d'employeur au sein des entreprises du secteur bancaire au Cameroun, nous avons décidé d'adopter une approche qualitative

exploratoire. La technique choisie pour la collecte des informations est celle de l'entretien semi-directif. Cet outil est préféré en raison de sa flexibilité et de la diversité des données qu'il peut fournir. En nous basant sur les recherches existantes, nous avons élaboré un guide d'entretien contenant des questions visant à identifier le participant et son rôle, ainsi que des interrogations relatives aux composantes de la marque employeur. L'objectif de ces questions est de déterminer les éléments de la marque employeur propre aux institutions bancaires au Cameroun, et d'identifier ceux qui sont particulièrement liés à ce secteur. Les entretiens ont été conduits en face à face dans les bureaux et par téléphone, afin de minimiser les influences et les tensions qui peuvent survenir lors de discussions de groupe (Fern, 1982). Nous avons interrogé des hommes et des femmes de différents départements tout en tenant compte du principe de saturation. En effet, nous nous sommes arrêtés à dix entretiens car les informations recueillies à partir du onzième entretien ne nous apportaient rien comme informations nouvelles et complémentaires. Tous les entretiens ont été enregistrés, transcrits et soumis à une analyse de contenu lexical grâce au programme SPHINX. Lors de la retranscription, les codes : R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9 et R10 ont été attribués aux différents répondants suivant l'ordre de réalisation des entretiens. Pour mener à bien cette analyse, nous avons conçu une grille d'analyse en lien avec la littérature sur la marque employeur ainsi que les divers entretiens.

2.2. Description du profil des enquêtés de la recherche

Dix entretiens d'une durée moyenne de 36 minutes ont été réalisés avec des employés des entreprises bancaires au Cameroun. L'échantillon se caractérisait par une majorité d'hommes (6 hommes et 4 femmes), et l'âge moyen des participants était de 36 ans. Le tableau suivant en donne une présentation globale du profil des enquêtés :

Tableau n° 1: Caractéristiques des salariés interviewés

Noms	Âge	Niveau d'étude	Genre	poste	Ancienneté au poste	Etat civil	Durée de l'entretien
R1	29ans	Bacc+5	Femme	chef de guichet	2ans	marié	30min11ss
R2	32ans	Bacc+5	Homme	Gestionnaire client	6 mois	célibataire	37min12ss
R3	31ans	Bacc+5	Femme	comptable	5ans	marié	27min33ss
R4	30ans	Bacc+5	Homme	Responsable guichet islamique	3ans	marié	28min10ss
R5	44ans	Bacc+4	Femme	Gestionnaire de fonds de commerce	6ans	marié	25min21ss
R6	41ans	Maîtrise	Homme	Chef section recouvrement	3ans	marié	45min8ss
R7	47ans	Maîtrise	Homme	Directeur d'agence	3ans	marié	55min37ss
R8	48ans	Maîtrise	Femme	Gestionnaire PME	6ans	célibataire	32min44ss
R9	40ans	Bacc+5	Homme	Directeur d'agence	3ans	marié	40min35ss

R10	33ans	Bacc+5	Homme	Contrôleur financier	5ans	célibataire	39min23ss
-----	-------	--------	-------	----------------------	------	-------------	-----------

Source : Notre enquête

Nous constatons que pour l'ensemble des interviewés, le niveau d'étude minimum est un Bacc+4. En ce qui concerne l'âge, la moyenne est de 37,5ans donc les personnes entretenues sont majoritairement jeunes. Pour ce qui est de l'ancienneté dans la structure la durée moyenne est de 3ans 9mois ce qui est relativement moindre vu l'âge des structures auprès desquelles nous avons effectué des entretiens. Cela révèle un grand nombre de départ.

3. Les réalités empiriques de la marque employeurs dans les entreprises bancaires au Cameroun

Le cadre méthodologique adopté nous a permis de collecter plusieurs informations et les analyses des données effectuées sur le logiciel Sphinx a conduit à la parcellisation des résultats de la recherche en deux axes : d'un côté, nous avons les éléments constituant les dimensions de la marque employeur au sein des entreprise bancaire et d'un autre côté, les pratiques mises en évidence pour le développement de la marque employeur. Ces deux groupes de résultats sont présentés dans les lignes qui suivent et une discussion des résultats globaux sera faite.

3.1. Perspectives de dimensionnement de la marque employeur dans les banques

Les analyses sémantiques et thématiques des données collectées auprès des enquêtés nous conduisent à identifier cinq valeurs incluses dans le concept de la marque employeur selon le discours et vécu des salariés dans l'entreprise. Ces valeurs constituent des thèmes découlant de l'analyse des nœuds construits dans les entretiens retranscrits. Il s'agit de la valeur attrait, de la valeur développement, de la valeur transmission, de la valeur économique et de la valeur sociale. Le tableau suivant donne l'essentiel de ces analyses.

Tableau n° 2 : Synthèse des résultats par thématique

Différentes thématiques	Nombre d'occurrence	Indicateurs spécifiques
Valeur attrait	88	
Environnement global de l'organisation	18	Stimulant, approprié, attrayant, sécurisé
Climat social	15	Tendu, bonne, harmonie, favorable
Promotion de l'esprit d'équipe	27	Groupe, collectif, communication, commun
Valeur développement	66	
Développement professionnel	27	Formation, suivi de carrière, mise en apprentissage
Développement personnel	39	Valorisation des employés, estime de soi.
Valeur transmission	45	
Mise en applications des connaissances	26	Former, autonomie, supervisant

Mentorat professionnel	19	Bénéfice d'apprentissage, acquis professionnels
Valeur économique	188	
Sécurité de l'emploi	33	Adaptation, promotions, formation, contrat
Pratiques en matière de rémunération	94	Salaire fixe, prime, bonus, assurance, avantage
Contingence des récompenses	37	Salaires variables, contexte salariale
Justice sociale dans l'entreprise	24	Non-discrimination, l'équité
Valeur sociale	65	
Culture du vivre ensemble	28	Collaboration, convivialité, respect
Altruisme organisationnel	37	Entraide, soutien social, acceptation d'autrui

Source : Nos analyses

Ce tableau met en évidence les différents indicateurs liés à nos thèmes avec les occurrences des expressions utilisées par les interviewés dans le cadre de chaque indicateur. Les différentes expressions sont choisies à partir des résultats de l'analyse de contenu lexical des verbatims illustratifs fait par le logiciel SPHINX.

Les analyses de nos entretiens montrent que les composantes de la marque employeur dans les structures du secteur bancaire correspondent aux cinq dimensions de la marque employeur développées par Berthon et al. (2005) à savoir : la valeur attrait, valeur développement, valeur transmission, valeur économique et valeur sociale.

- **Valeur attrait** : Elle représente un environnement de travail enrichissant qui a recours à la créativité et de nouvelles pratiques de travail. Nous constatons d'après nos analyses que les répondants font référence à un environnement de travail positif, stimulant, approprié et attrayant (ces expressions sont utilisées par les enquêtés 1,2,4,8 et 9). Pour justifier ce propos nous nous appuyons sur la phrase du répondant n°9 qui précise que « *Le lieu de travail étant l'endroit où le salarié passe la majeure partie de son temps, notre administration s'arrange à le rendre attrayant et stimulant (par exemple : il est propre, la technologie est adaptée).* » D'autres répondants ont fait allusion aux conditions d'hygiène et de sécurité. Pour les autres répondants il existe une bonne communication, une bonne cohésion. Ce propos peut être justifier par la phrase de l'enquête n°4 « *L'ambiance de travail est bonne dans l'ensemble et nous avons la possibilité de nous exprimer sans avoir peur en ce qui concerne les problèmes internes de l'entreprise* ». Pour ce qui est de la promotion de l'esprit d'équipe, l'ensemble des répondants affirment que les managers de leur structure font la promotion de l'esprit d'équipe. Le répondant n° 5 par exemple signale que « *Oui, nos managers encouragent une communication ouverte en étant à l'écoute des suggestions des employés, et en les informant sur les objectifs de l'entreprise et les résultats obtenus* ».

- **Valeur développement** : fait référence à l'ensemble de pratiques qui jouent un rôle déterminant dans le développement des personnes et des organisations et, dès lors, dans le maintien d'une main d'œuvre compétente et économiquement productive. Différentes actions sont menées pour faciliter le développement du personnel des structures du secteur de la finance à savoir : la fixation des objectifs clairs, l'information des salariés en ce qui concerne les attentes de l'administration, l'organisation des séances de formation ; l'élaboration d'un plan de carrière intéressant, l'installation d'une technologie adaptée et la mise en place des primes spécifiques. Nous pouvons retenir deux propos pour confirmer ces dires donc celui du répondant n° 1 qui affirme que « *L'administration fixe les objectifs clairs aux employés, les informe sur les attentes et les critères de performance. Elle organise également des séances de formation pour aider les employés à atteindre ces objectifs ainsi que des séminaires.* » Du côté du répondant n° 6 « *Notre hiérarchie propose des primes sur objectifs ou des primes spécifiques (ponctualité, assiduité...), elle offre également des formations à son personnel et son plan de carrière booste le personnel* ».

- **Valeur transmission** : La valeur transmission correspond au processus au cours duquel les collaborateurs ou dirigeants d'une entreprise mettent en application et partagent leurs compétences, savoirs, informations, expériences ou idées... avec d'autres individus au sein de l'environnement de travail. Tous les enquêtés confirment avoir la possibilité de mettre en application leur connaissances. Ils le font en formant les stagiaires, en atteignant les objectifs qui leur sont assignés, en supervisant les nouveaux salariés et en étant autonome dans la réalisation de leurs tâches. Les phrases qui ont retenu notre attention ici sont celles de l'enquêté n°3 qui avoue que « *Oui, l'atteinte des objectifs qui me sont fixés passe bien évidemment par la mise en application des connaissances acquises et de façon autonome.* » Dans la même mouvance le répondant n°6 déclare que « *la démonstration des compétences passe par l'atteinte des objectifs fixés à chacun et pour cela, il faut mettre en application ses savoirs et savoirs faire.* » Le répondant n°7 affirme à son tour que « *Dans notre entreprise le personnel est responsable et autonome. Nous avons donc la possibilité de transmettre nos connaissances* ».

- **Valeur économique** : elle est liée à la rémunération, la sécurité et les opportunités de promotion. Certains enquêtés précisent que leurs managers pour leur assurer la sécurité de leur emploi veillent à l'adaptation des salariés à leur poste de travail, ils offrent des contrats à durée indéterminée, ils offrent également des formations continues et des séminaires de perfectionnement. Ces propos se justifient par la phrase de l'enquêté n°7 qui dans sa

mouvance déclare que « *Dans notre organisation nous nous assurons de la capacité des salariés à occuper leur emploi compte tenu de l'évolution technologique et du marché de l'emploi par des formations continues et des évaluations. Le contrat qui est couramment proposé au personnel est le contrat à durée indéterminée.* » Dans la majorité des cas, les pratiques en matière de rémunération sont presque identiques dans le secteur de la finance. Elles sont constituées du salaire fixe, des primes fixes, des gratifications, des congés payés, de l'assurance et des avantages en nature. Le propos du répondant n°8 confirme « (...) *est constituée du salaire fixe, la prime de performance, les commissions, les congés payés, des avantages en nature. Mais ici nous avons une assurance à 80% pour le salarié, son conjoint ou sa conjointe et leurs enfants* ». Pour les autres répondants nous avons aussi les commissions, les bonus, les awards et les indemnités. La phrase qui a retenu notre attention ici est celle de répondant n°10 « (...). *Les primes, bonus, awards, commissions et augmentations peuvent être attribuées selon ce que l'entreprise désire valoriser* ». Le répondant n°9 déclare que « *Les pratiques en matière de rémunération sont : Le salaire fixe, prime, prime spéciale, l'assurance, les avantages en nature, les bonus, congés payés* ».

- **Valeur sociale** : qui se réfère à un environnement stimulant, de bons rapports au travail et le déploiement de l'esprit d'équipe. L'enquête n°8 de façon particulière fait allusion à la considération de l'autre et au respect comme étant des valeurs sociales. Pour les autres interviewés les valeurs sociales sont : la non-discrimination, la convivialité, l'équité, l'honnêteté, la collaboration, la transparence, le respect des procédures et le travail d'équipe, l'entraide, le soutien social et l'acceptation d'autrui. Le répondant n°6 affirme que « *Les valeurs sociales de notre structure sont : la convivialité, le travail d'équipe, l'équité, le respect des procédures et non-discrimination* ».

3.2. Le développement des attentes en matière de marque employeur dans le secteur bancaire

Une classification hiérarchique des attentes exprimées en lien avec la marque employeur dans le secteur bancaire est intéressante puisqu'elle permet d'identifier les pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur lesquelles les responsables des entreprises bancaires peuvent s'appuyer pour construire une marque employeur durable. Dans ce sens, une compilation selon les priorités des pratiques à implémenter est présentée dans le tableau suivant en reprenant quelques sous-thèmes précédemment développés dans les lignes précédentes.

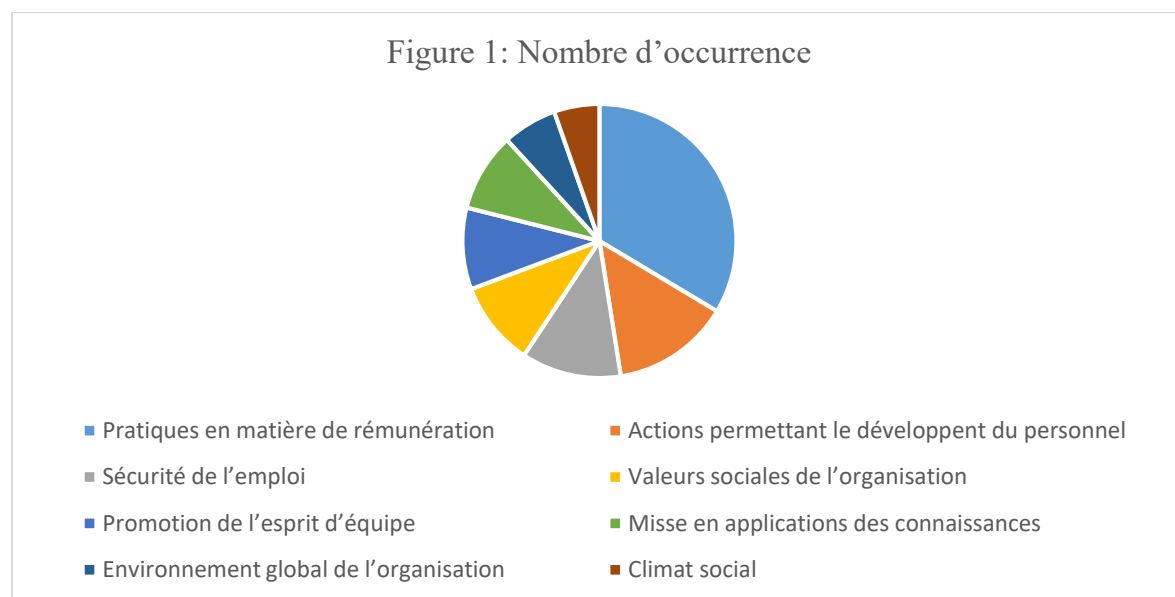
Tableau n° 3 : priorité des attentes en matière de la marque employeur

Différentes thématiques	Nombres d'occurrence
Pratiques en matière de rémunération	94
Actions permettant le développement du personnel	39
Sécurité de l'emploi	33
Valeurs sociales de l'organisation	28
Promotion de l'esprit d'équipe	27
Mise en applications des connaissances	26
Amélioration de l'environnement global de l'organisation	18
Contrôle du climat social	15

Source : nos analyses

A la lecture du tableau ci-dessus, nous constatons que dans le secteur bancaire camerounais les pratiques de rémunérations occupent le premier rang. Puis viennent le développement du personnel et la sécurité de l'emploi. L'environnement global et le contrôle du climat social viennent respectivement en avant dernière et en dernière position. Or de nos jours, on note un léger recul des facteurs tels la rémunération et la sécurité d'emploi qui étaient, auparavant, les éléments les plus recherchés par les travailleurs. Ce constat est propre au contexte de l'étude qui est caractérisé par un marché de l'emploi dominé par un fort taux de chômage, des salariés à la quête de la meilleure opportunité d'emploi et une forte concurrence dans le secteur. Le diagramme ci-dessous démontre clairement que les pratiques en matière de rémunération (valeur économique) sont plus privilégiées dans le secteur bancaire. Ensuite viennent les actions de développement du personnel, la sécurité de l'emploi, les valeurs sociales de l'organisation, la promotion de l'esprit d'équipe, la mise en application des connaissances, l'environnement global de l'organisation et en fin le climat social. Ces résultats peuvent être matérialiser par le diagramme circulaire suivant :

Figure 1: Nombre d'occurrence



Source : nos analyses

3.3. Discussions des résultats de la recherche

Le secteur bancaire est un secteur hautement compétitif et homogène en ce qui concerne la technologie et le capital. De ce fait, il ne reste plus que les ressources humaines pour permettre à l'institution financière de se différencier. Elle offre donc une proposition de valeur (à savoir la marque employeur) pour motiver, impliquer et retenir ses employés actuels.

Il ressort des données collectées de notre étude exploratoire que la marque employeur dans les structures du secteur bancaire est composée des cinq dimensions de la marque employeur développées par Berthon et al. (2005).

La guerre des talents, présente dans plusieurs secteurs d'activité, pousse les entreprises à soigner leur marque employeur dans le but d'être plus attractive, d'impliquer et de réduire leur taux de turnover (Charbonnier-voirin et al., 2014).

Pour cela, les banques offrent un cadre de travail positif, stimulant et attrayant où les conditions d'hygiène et de sécurité sont respectées ; elles fixent des objectifs clairs, organisent des séances de formations et élaborent des plans de carrière intéressants pour les salariés ; elles permettent aux salariés d'être autonome dans la réalisation de leurs tâches et de transmettre leurs connaissances en formant leurs collaborateurs et les stagiaires. Elles proposent également des contrats à durée indéterminée, s'assurent de l'adéquation des salariés à leur poste par le biais des évaluations et entretiens.

Les pratiques en matière de rémunération sont presque identiques dans ce secteur et les valeurs sociales sont principalement la collaboration, la convivialité, l'équité, le respect des procédures et le travail d'équipe.

Comparativement au secteur bancaire gabonais où le cadre de travail est frais, prompt à la créativité, les relations sont agréables entre collaborateurs, l'investissement est énorme dans les gratifications salariales, la formation et de gestion des carrières, où la transmission des connaissances est cruciale (Erika, 2021). L'analyse des verbatims nous permet de conclure que les awards, l'assurance, le respect des procédures, la non-discrimination et le contrat à durée indéterminé sont les éléments de la marque employeur spécifiques aux entreprises du secteur bancaire camerounais. Mais le salaire fixe, la reconnaissance sont les éléments ayant plus d'occurrence. Nous pouvons donc affirmer que les entreprises du secteur bancaire satisfont les salariés d'un point de vue de la rémunération et du package salarial. La rémunération est donc un critère qui incite à motiver, impliquer et fidéliser les salariés dans les banques en contexte camerounais.

Les Awards sont des trophées qui sont conçus pour reconnaître et vanter les meilleurs salariés et pour stimuler l'ensemble du personnel. Les managers des banques offrent ces trophées aux meilleurs salariés lors des soirées spéciales (généralement en fin d'année) en guise de reconnaissance de leurs compétences.

Dans la majorité des entreprises du secteur bancaire, les salariés bénéficient d'une assurance maladie à hauteur de 80%. La non-discrimination permet d'assurer l'équité salariale et promotionnelle aux salariés. Les contrats à durée indéterminé sont offerts par les banques pour garantir aux salariés la sécurité de leur emploi.

Conclusion

Cette étude figure parmi les premières études empiriques en Afrique et au Cameroun en particulier à ressortir les facteurs de la marque employeur en rapport avec la perception et le discours des salariés dans le secteur bancaire. Elle a des implications tant sur le plan théorique que managérial.

Sur le plan théorique, cette étude en mettant l'accent sur les spécificités de la marque employeur dans le secteur bancaire et, en ressortant une priorisation des attentes des salariés en la matière, permet de compléter la littérature en la matière qui jusqu'ici est beaucoup plus prescriptive (Charbonnier-voirin et al., 2014) (elle souligne l'importance d'une cohérence entre les discours attractifs de l'employeur et ses actes) et permet de

proposer des variables empiriques pouvant être utilisées comme des éléments théoriques de mesure de la marque employeur dans le secteur bancaire.

Sur le plan managérial, il ressort que la marque employeur apparaît comme un puissant levier d'attractivité des talents et de construction durable de la réputation d'une entreprise auprès de ses parties prenantes tant internes qu'externes. Les dirigeants d'entreprises devraient accorder un intérêt particulier à la marque employeur et à sa gestion. Les organisations devraient développer les politiques de Gestion des Ressources Humaines en rapport avec la marque employeur visant principalement à motiver, à mobiliser et à impliquer les salariés dans le cadre de leur emploi. En effet, l'implication des salariés fait partir aujourd'hui des principaux défis à relever par les Directeurs des Ressources Humaines. Ces derniers ont pour devoir de développer la marque employeur de leur organisation pour faire face au turnover des salariés qui se multiplie de jour en jour. Également, la marque employeur doit être considérée comme une compétence sociale pour les dirigeants.

Notre objectif était d'identifier les éléments de la marque employeur des banques camerounaises et de ressortir les spécificités de ce secteur. La méthodologie s'est focalisée sur une analyse de contenu issue d'entretiens semi-directifs collectés auprès de dix salariés. Les résultats de l'étude montrent que la marque employeur dans le secteur bancaire est constituée des cinq dimensions présentées dans les travaux de Berthon et al., (2005) à l'intérieur desquelles s'ajoute les éléments suivants : les awards, l'assurance, le respect des procédures, l'honnêteté, la non-discrimination et le contrat à durée indéterminée qui sont propres au secteur bancaire.

Une marque employeur forte favorise l'implication et la fidélité des salariés (Ambler et Barrow, 1996 ; Roy, 2008). Les éléments de cette dernière ayant le plus d'impact sur l'implication des salariés du secteur bancaire sont la rémunération, la prise en compte de l'avis du personnel, la reconnaissance et la formation. L'on perçoit que les dimensions économique, sociale et développement ont plus d'occurrence que les autres dimensions (attrait et transmission). Nous pouvons donc conclure que les dimensions économique, sociale et développement sont des composantes les plus importantes dans la politique de marque employeur des banques. Elles permettent ainsi d'assurer la performance des banques en agissant sur la motivation et l'implication des salariés, mais également elles constituent le miroir qui reflète les activités de l'entreprise dans la société et qui renforce

le poids de son réseau relationnel tout en justifiant son statut d'entreprise citoyenne en matière de responsabilité sociale.

Malgré les implications remarquables apportées par cette recherche aussi bien sur le plan théorique qu'empirique, des insuffisances peuvent être identifiées et matérialisées dans le cadre de la problématique traitée. La première limite est d'ordre méthodologique. En effet, nous n'avons pas adopté une approche dyadique dans l'étude des spécificités de la marque employeur dans les entreprises bancaires. La recherche aurait été mieux abordée si nous avions établi deux guides d'entretien respectivement pour les dirigeants et pour les salariés étant donné que les deux camps ne peuvent pas avoir les mêmes perceptions par rapport au sujet traité. La deuxième limite a trait à l'échantillon qui est pratiquement diversifié avec des statuts professionnels qui ne sont pas homogènes mais également des postes différents. Cette diversité peut avoir une influence sur l'orientation des propos des enquêtés. Cependant, ces limites n'occultent en rien le caractère original de cette recherche encore que des perspectives peuvent être appréhendées pour y remédier.

Cette recherche énonce des perspectives fructueuses de la recherche sur le plan de la problématique de la marque employeur. Des recherches peuvent aborder le caractère diffus des attentes du contrat psychologique en les comparant avec les réalités perçues par les salariés par rapport à la marque employeur de l'entreprise. Une deuxième voie de la recherche peut aborder la notion de la mesure de la marque employeur en prenant comme base d'opérationnalisation du concept de la marque employeur les cinq dimensions identifiées dans le cadre de cette recherche. Ce qui va permettre d'élaborer un questionnaire d'enquête quantitative avec des enquêtes auprès d'un échantillon élevé d'employés au sein des entreprises. La troisième voie de recherche peut concerner une étude comparative de la marque employeur entre le secteur bancaire et les autres secteurs de l'économie privée. La quatrième perspective de recherche peut être axée sur une étude longitudinale de la marque employeur au sein des entreprises bancaires afin d'éclairer sur la dynamique de la marque employeur dans le temps. Une dernière voie de recherche est celle de la comparaison de la perception de la marque employeur au sein d'une entreprise selon que la relation contractuelle soit permanente ou atypique.

BIBLIOGRAPHIE

- Agrawal R. et Swaroop P. (2009), "Effect of employer brand image on application intentions of B-School undergraduates", *Vision*, vol.13, n°3, pp.41-49.
- Ambler T. et Barrow S. (1996), « The employer brand », *The Journal of Brand Management*, vol.4, pp.185-206.
- Avello M., Gavilan D. et Blasco F. (2013), Living and loving the employer brand, the role of employer brand experience on affective commitment, *42^e conference EMAC*, Istanbul, Turquie.
- Becker H. (1960), "Notes on the concept of commitment", *American Journal of Sociology*, vol.66, pp.2-42.
- Backhaus K. et Tikoo S. (2004), « Conceptualizing and researching employer branding », *Career Development International*, vol.9, n°5, pp.501-517.
- Backhaus K. (2016), "Employer Branding Revisited", *Organization Management Journal*, vol.13, n°4, pp.193-201.
- Berthon P., Ewing M. et Hah L. (2005), « Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding », *International Journal of Advertising*, vol.24, n°2, pp.151-172.
- Blau G. (1964), *Exchange and power in social life*, New York: Wiley.
- Bowlby J. (1958), "The nature of the child's tie to his mother", *International Journal of Psychoanalysis*, vol.39, pp.350-371.
- Bowlby J. (1988), *A secure base: parent-child attachment and healthy human development*, New York: Basic Books.
- 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*, vol.3, pp.3-17.
- Charbonnier-Voirin, A. et Vignolles, A. (2016), « Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol.1, pp.153-172.
- Chhabra N. et Mishra A. (2008), « Talent management and employer branding: Retention battle strategies », *ICFAI Journal of Management Research*, vol.7, n°11, pp.50-61.
- Collins C. et Stevens C. (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, pp.1121-1133.
- Cropanzano R., Byrne Z., Bobocel D. et Rupp D. (2001), "Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice", *Journal of Vocational Behavior*, vol.58, pp.164-209.
- Edwards M. (2010), "An integrative review of employer branding and OB theory", *Personnel Review*, vol.39, n°1, pp.5-23.
- Elving C., Westhoff J., Meeusen K. et Schoonderbeek J. (2012), « The war for talent ? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of

choice », *Journal of Brand Management*, vol.20, n°5, pp.355 – 373.

- Erika G. (2021), « Contribution à l'analyse de la perception de la Marque employeur au Gabon : Cas du groupe bancaire BGFI Bank Gabon », Thèse en Sciences de Gestion, l'Université Paul-Valéry Montpellier 3.
- Fern E. (1982), "The use of focus groups for idea generation: the effects of group size, acquaintanceship, and moderator on response quantity and quality", *Journal of Marketing Research*, vol.4, pp.1–13.
- Ewing M., Pitt L., de Bussy N. et Berthon P. (2002), "Employment branding in the knowledge economy", *International Journal of Advertising*, vol.21, n°1, pp.3-22.
- Ghielen S., De Cooman R. et Sels L. (2020), "The interacting content and process of the employer brand: person-organization fit and employer brand clarity", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 p.
- Hazan C. et Shaver P. (1990), "Love and work: An attachment theoretical perspective", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.39, n°2, pp.270-280.
- Homans G. (1961), *Social behavior*, New York: Harcourt, Brace et World.
- Kapoor V. (2010), « Employer branding: A study of its relevance in India », *IUP Journal of Brand Management*, vol.7, n°1, pp.51-75.
- Khadija I., Chorine H. et Khadija S. (2019), « Marketing RH : La marque employeur / un levier pour se démarquer », *Europeen Scientific Journal*, vol.15, n°22, pp.102-115.
- 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, pp. 695-716.
- Lievens F. (2007), "Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees", *Human Resource Management*, vol.46, n°1, pp.51-69.
- Lievens F., Van H. et Anseel F. (2007), "Organizational identity and employer image: towards a unifying framework", *British Journal of Management*, vol.18, pp.45-59.
- Liger P. (2007), *Le marketing des RH, Attirer, motiver et fidéliser les salariés*. Dunod.
- 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, pp.21-40.
- Martin G., Beaumont P., Doig R. et Pate J. (2005), "Branding, a new performance discourse for HR?", *European Management Journal*, vol.23, n°1, pp.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°9/10, pp.893-907.
- Mosley R. (2007), "Customer experience, organizational culture and the employer brand", *Journal of Brand Management*, vol.15, n°2, pp.123-134.
- Nasr M., El Akremi A. et Vandenberghe C. (2009), « Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol.4, pp.3-23.
- Panczuk S. et Point S. (2008), « Enjeux et outils du marketing RH : Promouvoir et vendre les ressources humaines », *Editions d'Organisation*, 239 p.

- Peretti J.-M. et Swalhi A. (2007), « Définir et mesurer la fidélité organisationnelle », *Revue de Sciences de Gestion*, vol.6, n°4, pp.277-290.
- Porter L., Mowday R. et Steers R. (1979), The measurement of organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, n°14, pp.224-247.
- Roy S. (2008), « Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context », *South Asian Journal of Management*, vol.15, n°4, pp.110-130.
- Sahu S., Pathardikar A. et Kumar A. (2017), « Transformational leadership and turnover: Mediating effects of employee engagement, employer branding, and psychological attachment », *Leadership and Organization Development Journal*, vol.39, n°1, pp.82 – 99.
- Sehgal K. et Malati N. (2013), “Employer branding: A potent organizational tool for enhancing competitive advantage”, *The IUP Journal of Brand Management*, vol.10, n°1, pp.51-65.
- Shore L., Lois E., Taylor M., Shapiro J., Liden R., McLean P., Morrison E., Lyman W., Sandra L., Roehling M., Rousseau D., Shalk R., Tsui A. et Van D. (2004), « The employee-organization relationship: a timely concept in a period of transition », dans J. J. Martocchio et G. R. Ferris (dir.), *Research in personnel and human resources management*, Vol.23, pp. 291-370.
- 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, pp.39-57.
- Srivastava P. et Bhatnagar J. (2010), « Employer brand for talent acquisition: an exploration towards its measurement », *Vision*, vol.14, n°1, pp.25-34.
- Tyler R. et Blader L. (2000), *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*, Philadelphia, PA: Psychology Press.