

LA NOTORIETE D'UNE ENTREPRISE CONSTITUE-T-ELLE UN AVANTAGE POUR LE RECRUTEMENT ?

ETIENNE MACLOUF

BERTRAND BELVAUX

LARGEPA, UNIVERSITE PANTHEON-ASSAS

Résumé

En situation de concurrence et d'abondance d'informations, la recherche des salariés les plus compétents conduit les entreprises à développer des actions marketing. Ces dernières ont pour but de développer une visibilité et une image positive sur le marché du travail. Depuis quelques années, le concept de marque employeur s'est ainsi développé. Comme pour les produits, il s'agit d'attirer et de fidéliser les meilleurs salariés en leur proposant de plus grands bénéfices et en faisant connaître ces avantages de manière interne et externe. Les entreprises connues et reflétant une image employeur positive devraient ainsi logiquement récolter un fort intérêt de la part des candidats potentiels. A partir d'une expérimentation, cette recherche montre pourtant que ces entreprises restent peu attractives pour un premier emploi. Plus précisément, seule une partie des individus y semble sensible. Ces résultats amènent donc à s'interroger sur les pratiques de marketing RH qui pourraient être principalement instrumentales.

Mots clés : choix de l'emploi, image employeur, marque employeur

Abstract

A recent tendency in Human Resources Management (HRM) is to develop employer branding in order to increase attractiveness. However, more needs to be known about its effects. By analogy with products, academic literature considers employer brand as an ensemble of attributes influencing individual's job choice. In order to influence the perception of candidates, employer branding needs to be supported by a certain amount of notoriety of the firm. This notoriety cannot be reduced to the efforts of HRM services, employer brand is therefore a dimension of corporate notoriety and image. This article associates the notions of employer marketing efforts and notoriety and proposes to measure their contribution to attractiveness, relatively to two other factors, the salary and the sector. An experiment with conjoint analysis has been realized with 196 students. Results show a real – but limited – influence of employer notoriety and image on job choice. They also recall the extreme difficulty to use this kind of behavioral concepts with efficiency.

Keywords: job choice, employer branding, employer image

LA NOTORIETE D'UNE ENTREPRISE CONSTITUE-T-ELLE UN AVANTAGE POUR LE RECRUTEMENT ?

Introduction

L'acquisition de ressources et compétences est un élément fondamental de la formation d'avantages concurrentiels. A une époque où l'individu ne passe plus forcément sa vie dans la même entreprise, le recrutement de salariés compétents et motivés est devenu une activité clé pour la compétitivité. Les entreprises cherchent à renforcer leur attractivité du point de vue des salariés. Pour cela, elles cherchent à améliorer les conditions de travail, les missions qu'elles proposent, le salaire. Cependant, développer ces facteurs ne suffit pas si l'on doit compter uniquement sur le bouche à oreille. Les entreprises ont donc développé une communication spécifique sur la dimension de l'emploi. Ce phénomène s'est généralisé du fait de la nécessité de s'adapter aux pratiques concurrentes (besoin de visibilité) et d'effets d'isomorphismes. Ainsi, de nombreuses entreprises cherchent à développer leur visibilité et une image positive en tant qu'employeur. De ce phénomène s'est constitué le concept de marque employeur, en tant que dimension spécifique de la marque *corporate*. Celle-ci donne lieu à de nombreuses recherches [Ambler et Barrow 1996, Lloyd 2002, Berthon, Ewin et Hah 2005, Martin et al. 2005, Uncles et Moroko 2005, Mosley 2007, Lievens 2007, Moroko et Uncles 2008, Maxwell et Knox 2009, Charbonnier-Voirin et Vignolles 2011], ainsi qu'à toutes sortes d'indices et de classements d'entreprises sur cette dimension visant à aider les salariés potentiels à orienter leurs candidatures et permettant aux entreprises de diffuser une bonne image (logique RSE).

Il est aujourd'hui important de faire le point sur ces logiques marketing du point de vue ressources humaines, notamment sur leur performance. Ces pratiques ont pour but de rendre plus attractives les entreprises auprès des employés potentiels. Logiquement, celles qui diffusent les meilleures images devraient attirer davantage ces individus. Cependant, avant de pouvoir former une image [positive ou négative], ils doivent au préalable connaître l'existence de ces entreprises. La notoriété est donc un facteur susceptible de conditionner l'attractivité de l'employeur.

A partir d'une expérimentation, cette recherche souligne que les entreprises à forte notoriété et à bonne image employeur restent finalement assez peu attractives relativement à des entreprises non connues et à image neutre. Plus précisément, si l'effet semble faiblement exister, il reste surtout restreint à une catégorie d'individus. Cela souligne la difficulté à développer une image employeur connue capable d'attirer les candidats et le besoin de davantage cibler la communication.

Dans une première partie, nous traiterons du choix d'un employeur et de l'attractivité que celui-ci peut tenter de développer. Une deuxième partie viendra ensuite présenter l'étude mise en place afin d'analyser l'effet de la notoriété et de l'image employeur sur l'attractivité auprès de personnes cherchant prochainement leur premier poste. Enfin, une troisième partie viendra discuter les résultats en proposant quelques recommandations managériales.

1. Le marketing employeur contribue-t-il à l'attractivité de l'entreprise ?

Lorsque l'individu est en situation de recherche d'emploi, il doit faire des choix dans l'orientation de ses candidatures. La question de la formation de ce choix a engendré beaucoup de travaux, selon deux approches principales (1.1). Par ailleurs, d'autres travaux se sont concentrés sur l'importance de développer un marketing employeur (1.2). Il est important de faire le lien entre ces deux axes, en analysant l'effet de ces pratiques sur l'attraction des individus à travailler dans l'entreprise concernée.

1.1. Attractivité de l'employeur et choix de l'emploi : une modélisation difficile

La plupart des études cherchent à dresser l'inventaire des attributs qui attirent les candidats. On peut inclure cette tentative d'inventaire dans l'ambitieux projet de « *strategic talent decision science* » [Boudreau et Ramstad, 2005].

Le choix d'un emploi repose sur ses caractéristiques intrinsèques, ainsi que sur un ensemble de caractéristiques des individus.

En effet, tout d'abord, les caractéristiques de l'emploi (salaire, horaires, conditions de travail, responsabilités, *etc.*) conditionnent l'intérêt porté à l'entreprise pour y travailler. Selon une approche de type rationnelle, au sens classique, le choix de l'emploi peut être vu comme un équilibre entre, d'une part, une offre, et, d'autre part, des attentes. Entrent en considération le secteur [Bedi, 1998, Christensen et Wright, 2011], le salaire et les taxes [Brown et Rosen, 1987], ainsi que des critères d'organisation et de coût de la vie : moyens de transports, prix immobiliers [So et al., 2001], équipements [Nosal et Rupert, 2007]. Au-delà du choix d'un poste, l'individu choisit également une entreprise. La valeur symbolique de l'employeur [en particulier pour le premier emploi : Jaïdi et Point, 2011] constitue donc aussi un facteur de choix.

Ceci nous amène ensuite à une approche que l'on pourrait qualifier de holiste. Selon cette approche, le choix de l'emploi dépend également d'une série de variables liées au profil de la personne [les *biodata* : [Neiner et Owens, 1985]. Les variables les plus évidentes sont le genre [Gupta, 1993 ; Chow et Ngo, 2002 ; Hau Siu Chow et Hang-yue, 2002 ; Badgett et Folbre, 2003 ; Wiepcke, 2011 ; Hau, 2002 ; Lee, 2003] ou l'âge [voir en particulier les travaux sur la génération Y ; [Guillot-Soulez et Soulez, 2011]. D'autres variables sont liées à la situation professionnelle : les étudiants [Hunt, 2004 ; Larkin et al., 2007], le stade de carrière [Jepsen et Hung-Bin Sheu, 2003 ; Pavan, 2010], le niveau de qualification [Albinger et Freeman, 2000]. D'autres variables enfin, sont plus personnelles, comme la familiarité avec le secteur [Lievens et al., 2005], la déviance pendant l'adolescence [Anderson et al., 1993]. Enfin, les valeurs [Judge et Bretz Jr, 1992 ; Natarajan et Nagar, 2011], l'orientation professionnelle [Vandenabeele et al., 2004], les préférences [Anseel 2009] conditionnent les perceptions des individus à l'égard des postes proposés et de l'employeur. Cette approche holiste est pleinement compatible avec une approche stratégique instrumentale, puisqu'il suffirait en théorie de connaître les caractéristiques individuelles. Cependant, la multiplicité des variables, leurs interactions, ainsi que la difficulté d'accès, de traitement et d'analyse posent un problème de mise en œuvre. A travers ces quelques exemples, on voit que l'inventaire est impossible. Il faudrait multiplier les études statistiques afin de disposer d'un modèle fiable de prédiction de la sensibilité d'une personne donnée à la réputation d'une organisation donnée.

L'entreprise possède donc des leviers d'action sur son attractivité employeur. Elle peut proposer un emploi intrinsèquement plus attractif et / ou développer une communication – (ciblée en fonction des caractéristiques des individus), visant à se faire connaître et donner une bonne image en tant qu'employeur.

1.2. Le marketing employeur

Une tendance actuelle en gestion des ressources humaines est donc de développer un marketing de l'employeur afin d'accroître l'attractivité de l'entreprise. Celui-ci peut être considéré comme une dimension du marketing *corporate*. S'est ainsi déployé le concept de marque employeur [Martin et al., 2005] comme volet de la gestion de l'image globale de l'entreprise [Mosley, 2007]. La marque employeur est généralement définie comme étant les efforts effectués par une entreprise pour communiquer en interne et en externe le message selon lequel elle est un lieu attractif, distinctif de ses concurrents et où il « fait bon » travailler [Lloyd, 2002 ; Lievens, 2007 ; Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011]. Cependant, la notoriété et l'image qu'une entreprise peut véhiculer ne sont pas forcément liées aux efforts consentis par l'entreprise pour se donner une bonne image. En reprenant une grille plus marketing, Berthon, Ewin et Hah [2005] la définissent plutôt comme « l'ensemble de bénéfices possibles qu'un employé potentiel associe au fait de travailler dans une organisation spécifique¹. Selon cette définition, les candidats sont attirés par une entreprise parce qu'ils y perçoivent des attributs instrumentaux et symboliques [Lievens, 2007]. Il s'agit donc bien de différencier le marketing employeur en tant que pratique et la marque employeur comme représentation mentale associée à l'entreprise sur la dimension spécifique de l'emploi, mais non réductible à l'effort du marketing employeur.

Soumise à une concurrence et à des pressions institutionnelles, l'entreprise met en place des actions visant à ce que l'image de marque employeur qu'elle souhaite avoir soit conforme à l'image perçue par les candidats potentiels. Elle s'occupe de sa réputation globale en montrant qu'elle prend en compte certains enjeux sociétaux : appliquer des critères objectifs de sélection, de rémunération, de promotion, notamment vis-à-vis des seniors, des femmes ou des personnes en situation de handicap ; développer l'employabilité des salariés, développer des mesures contre les risques psycho-sociaux, favoriser l'équilibre entre le travail et la vie professionnelle. Entre autres effets bénéfiques attendus, elle espère ainsi *attirer, retenir et motiver les employés qui apportent de la valeur à l'entreprise et qui peuvent contribuer au développement la marque de l'entreprise*² [Uncles et Moroko, 2005, Moroko et Uncles, 2008].

Cependant, le succès du marketing employeur est conditionné par sa capacité à faire connaître ses efforts dans l'environnement. L'information [Caldwell et O'Reilly Iii, 1985] joue en effet un rôle de premier ordre dans le processus de recherche et de décision [Macdonald, 1982, Rynes et Bretz Jr, 1991, Crossley et Highhouse, 2005]. L'entreprise doit se distinguer pour attirer un flux de candidats suffisant en quantité et en qualité. Pour évaluer l'effet du marketing employeur, il faut donc considérer le couple de variables [image employeur voulue / notoriété].

² notre traduction (“who can add value to the company and are able to deliver on the company's brand promise”)

² notre traduction (“who can add value to the company and are able to deliver on the company's brand promise”)

1.3 L'influence du couple image employeur voulue / notoriété sur l'attractivité

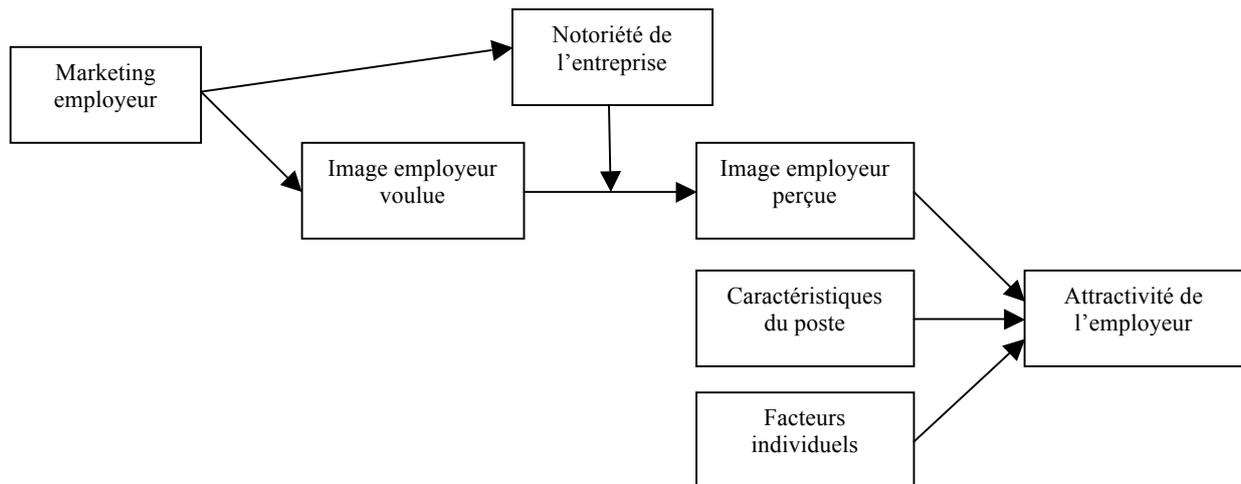
On comprend très bien pourquoi le marketing employeur peut être vu comme une solution globale grâce à un modèle qui intégrerait le marketing et les ressources humaines [Ambler et Barrow, 1996 ; Martin et al., 2005 ; Moroko et Uncles, 2008 ; Maxwell et Knox, 2009]. Il permettrait en outre d'améliorer la cohérence de la marque de l'entreprise [*corporate brand integrity*] [Mosley, 2007].

Pourtant, les pratiques visant à travailler l'image de marque ne donnent pas toujours les résultats escomptés. La marque se caractérise par des éléments fonctionnels et symboliques qui donnent lieu à des images mentales chez les individus. Celles-ci proviennent de leur propre expérience, des informations qu'ils ont pu obtenir (communication de l'entreprise, bouche-à-oreille) ou encore de représentations intuitives. Pour cette raison, l'image que peuvent avoir les individus peut être déconnectée de la réalité et l'entreprise n'a pas la totale maîtrise de l'image perçue par les individus. Sans expérience ni connaissance d'une entreprise donnée, les images que l'individu développe à son propos seront ainsi construites sur des processus mentaux complexes dans lesquels toute association mentale pourra intervenir. Ainsi, une entreprise propriétaire de marques connues pourra se voir associer des images positives ou négatives selon l'appréciation de ces produits. L'image de marque employeur pourra ainsi être développée non seulement à partir des efforts en marketing employeur, mais aussi par transfert d'image de marque à l'entreprise et par extension à son attractivité pour y travailler.

Au-delà du contenu de la marque perçue (résumée dans l'image), le marketing employeur a également pour objectif de faire connaître l'entreprise [en tant qu'employeur]. En effet, si la réputation est vue comme un facteur d'attractivité essentiel, et comme un moyen de dégager davantage de profits dans la durée³ [Cable et Graham, 2000, Cable et Turban, 2003], elle ne peut agir que si cette image est diffusée. La notoriété de l'entreprise apparaît comme une condition de l'efficacité de l'image employeur que l'entreprise cherche à déployer. Le marketing employeur a donc pour double but de développer cette notoriété et de communiquer les dimensions d'image employeur qu'elle souhaite auprès du public cible. Une entreprise dégageant une mauvaise image employeur devra donc plutôt rester discrète si elle ne peut faire évoluer le contenu de sa prestation d'employeur ou tenter de faire évoluer les perceptions des candidats potentiels quant à ses capacités à proposer des postes intéressants et de bonnes conditions de travail.

³ notre traduction (*corporations perceived to have a good reputation are better able to sustain superior profit outcomes over time*)

Figure 1 : les effets du marketing employeur sur l'attractivité de l'employeur



Bien qu'il ne soit pas encore véritablement formalisé dans la littérature, la notion de *recruitment mix* [Lievens et Highhouse, 2003] est en train d'apparaître. Elle peut se décomposer en plusieurs dimensions : la communication (annonces de recrutement, publicité, propagation du bouche à oreille [Lievens et Highhouse, 2003]) dans le but de faire connaître l'entreprise et développer une bonne image, ainsi que les caractéristiques du poste (tâches, responsabilités, conditions matérielles, salaire). L'idée sous-jacente est que le *recruitment mix* traduit le « comportement de la marque employeur » [Lievens et Highhouse, 2003], et qu'il est possible de mener une gestion plus efficace en connaissant la sensibilité des candidats potentiels.

Il est cependant difficile de dire quelle pratique « permet effectivement d'atteindre ces objectifs » [Maxwell et Knox, 2009]. De plus, surtout, il semble manquer d'instrument de mesure pour étayer l'approche stratégique du marketing employeur. Il faudrait connaître en détail les comportements des employeurs, leur manière de convaincre les candidats, ainsi que l'effet sur les méthodes de recherche des candidats, leur choix, et sur la relation d'emploi (*job choice outcomes*). Si les entreprises travaillent le contenu de leur offre d'emploi, la perception par les cibles peut rester décalée. Pour cette raison, des échelles de mesure de l'image de marque employeur ont été développées ces dernières années [Berthon, Ewing et Hah, 2005]. Ce type d'instrument est ainsi très utile à la compréhension de la perception des individus, mais comme toute mesure verbale déclarative, elle reste sujette à des biais de réponse.

1.4. Questions de recherche

Cette recherche ne se propose pas de comprendre la manière dont se forme la subjectivité des candidats mais plutôt de voir comment elle se traduit. Pour un candidat, le choix d'un emploi est en effet un nœud de recherche d'idéal, de contraintes, de compromis, d'incertitudes. La mesure des variables prises indépendamment les unes des autres conduit à une difficulté dans la mise en évidence de la causalité, notamment à cause des transferts d'image pouvant exister entre les dimensions *corporate*, marque, produits, employeur. Cette recherche tente donc par une approche expérimentale de vérifier l'effet combiné d'une notoriété forte et d'une image employeur positive sur l'attractivité. Nous posons donc l'hypothèse générale selon laquelle une entreprise connue et possédant une image employeur positive est plus attractive qu'une entreprise non connue (et *a fortiori* ayant une image plus ou moins neutre). Plusieurs

questions de recherche sont posées : 1) Dans quelle mesure l'employeur influence-t-il le choix du poste par rapport au salaire ? 2) Cette influence, si elle est vérifiée, est-elle modérée par des variables comme le sexe, l'expérience professionnelle ou le secteur ? 3) Cette influence est-elle la même pour tous ?

2. Partie empirique

Cette recherche tente par une approche expérimentale de déterminer l'influence de la notoriété et de l'image employeur] sur le choix d'une entreprise pour y travailler. Il s'agit de réaliser une première analyse du comportement de la cible (les jeunes candidats). Ce contrôle de l'expérience professionnelle permet non seulement d'améliorer la validité interne (en limitant l'hétérogénéité des variables interagissant) mais aussi de mettre en avant les mécanismes liés à l'information (notoriété et image). Une étude à partir de candidats ayant plus d'expérience professionnelle pourrait modifier la manière dont les individus forment les images et sont informés sur les différents employeurs (réseaux de connaissances, interactions avec les entreprises par exemple). Cette première étude cherche donc à analyser la manière dont la notoriété et l'image employeur se confondent et comment cette interaction joue sur leur attractivité pour y travailler.

2.1. Méthodologie

Afin de répondre aux questions de recherche, une expérimentation a été mise en place auprès d'un public d'étudiants proches du premier emploi⁴. Le ciblage de cette population est dû à la volonté de contrôler le facteur d'expérience professionnelle. De plus, par l'intermédiaire des salons et des relations entretenues entre les universités et les entreprises, les jeunes font l'objet d'une communication de la part des entreprises. Afin de contrôler davantage les facteurs individuels (expérience, effets de sélection, attentes) un échantillon de 196 étudiants en gestion à des niveaux avancés (L3 et M1) ont été interrogés. Les variables d'âge, de genre et d'expérience professionnelle ont été également mesurées afin de contrôler ces facteurs sur les choix.

Afin de s'assurer qu'ils se projettent véritablement dans des professions en entreprise, ils ont été placés dans une situation de choix d'entreprises pour y travailler. Tous les étudiants ont été soumis au même protocole de recherche. En trois groupes, au début d'un cours en amphithéâtre, la recherche leur a été présentée succinctement comme une étude sur le choix du premier emploi à l'issue des études. Une grille leur a été distribuée pour renseigner leurs informations personnelles et leurs choix pour chaque numéro de diapositive. Pour chaque diapositive, s'ils ne connaissaient pas l'entreprise, les étudiants devaient considérer que les postes correspondaient à leur souhait professionnel et qu'ils étaient équivalents en termes de contenu et de conditions générales (notamment l'éloignement géographique et les horaires). Seuls l'employeur, le salaire et le secteur devaient donc entrer en considération.

La méthode de l'analyse conjointe a ainsi été utilisée, car elle permet de définir de manière réaliste les décisions individuelles concernant les compromis (*trade-off*) entre attributs [Hair, Black, Babin et Anderson, 2009], en évitant les biais de rationalisation par une méthode indirecte. Cette méthode multivariée a notamment été développée pour comprendre la

⁴ Cet article n'a exploité qu'une partie du dispositif global. La manière dont les étudiants sont abordés par les entreprises, leurs interactions passées avec elles et leurs perceptions feront l'objet d'une étude ultérieure.

manière dont les répondants développent des préférences pour tout type d'objet. Plutôt que de mesurer indirectement l'importance des attributs et d'évaluer les objets sur ces attributs [Fishbein, 1975], la structure des préférences des individus est ainsi mesurée par confrontation à plusieurs propositions de postes. Les réponses semblent ainsi plus proches de la réalité qu'une interrogation par questionnaire [Carmon et Simonson, 1998]. En effet, le répondant n'est pas toujours capable d'évaluer un objet par décomposition des attributs, il lui est plus facile d'indiquer ses préférences face à des propositions de combinaisons d'attributs. A partir de ces informations récoltées lors de cette simulation de choix, on évalue ensuite l'importance des attributs et les scores d'importance.

L'objectif principal de cette recherche étant de déterminer l'influence d'une notoriété forte et d'une image positive sur l'attractivité d'une entreprise, il a été nécessaire d'avoir un élément de comparaison. Tout d'abord, des entreprises issues du classement Universum des Employeurs Idéaux des Etudiants des Grandes Ecoles Françaises (classement 2010) effectué auprès de plus de 68 000 étudiants ont été sélectionnées. Ensuite, pour effectuer la comparaison, des noms d'entreprises à image neutre et à notoriété nulle ont été créées, en prenant soin de ne dégager aucune connotation et aucun lien avec une entreprise connue. Afin de contrôler l'attractivité naturelle des individus vers un secteur particulier et de vérifier si celui-ci contribue également à l'attractivité d'un poste, quatre secteurs ont été pris en compte dans l'étude : agroalimentaire, électronique, hygiène-beauté et distribution. Le secteur est capable d'influencer les choix d'un premier emploi [Bernard, 1992]. Finalement, huit noms d'entreprises (Tableau 1) ont été retenus selon leur image employeur et le secteur.

Tableau 1 : noms d'entreprises testées

	Agroalimentaire	Electronique	Hygiène-beauté	Distribution
Image entreprise positive Notoriété forte	Danone	Sony	L'Oréal	Décathlon
Image entreprise neutre Notoriété nulle	Global Foods	Fractance	Ediva	Hesner

Le salaire, en tant qu'élément important d'un emploi, a enfin été retenu dans l'analyse. Il a logiquement un effet reconnu sur le choix d'une entreprise pour y travailler [Chapman et al., 2005]. Un meilleur salaire peut par exemple compenser le fait de travailler dans une entreprise moins connue. Le salaire apparaît ici comme une indication du *trade-off* entre l'employeur et les autres critères de choix. Par analogie, nous proposons de mesurer l'élasticité entre le salaire et le couple [notoriété/image].

Comme nous l'avons expliqué plus haut, afin de contrôler les autres facteurs liés aux caractéristiques du poste [et ainsi éviter une trop grande dispersion des influences], les répondants devaient comparer les propositions de choix en situations identiques. De même, afin de prendre en compte l'hétérogénéité des postes souhaités par les individus, il leur a été demandé la discipline [finance, marketing, RH, etc.]. Des analyses complémentaires soulignent des effets neutres de ce facteur.

En résumé, l'expérimentation repose sur l'effet conjoint de trois facteurs, opérationnalisés de la façon suivante : le salaire (6 niveaux allant de 1 500 € à 2 500 € nets par mois, par tranche de 200 €), le secteur d'activité (4 niveaux : agroalimentaire, électronique, hygiène-beauté et distribution) et la notoriété-image de l'employeur (2 niveaux : positive et neutre). Au total, ces trois facteurs donnent 48 profils différents à tester (4x6x2). Plutôt que de mesurer le niveau de préférence pour chacun de ces profils (procédure pouvant entraîner une certaine fatigue et des raccourcis cognitifs), la méthode par choix entre deux profils a été utilisée (*pairwise comparison*), mesuré de manière binaire (choix 1 vs choix 2, Figure 2). Cette méthode, appelée CBC (*Choice-Based Conjoint*), est recommandée lorsque l'on veut obtenir des réponses plus naturelles [Anderson et al., 2009] et plus simples à formuler (la préférence est plus facile à énoncer).

Figure 2 : exemple de choix forcé entre deux profils de poste

	Choix 1	Choix 2
Entreprise	Hesner	L'Oréal
Secteur	Distribution	Hygiène-Beauté
Salaire	2 300 € par mois	1 500 € par mois

Au total, cela fait 190 combinaisons à tester. Outre les combinaisons aux réponses évidentes (même offre à deux salaires différents par exemple), un plan factoriel a été effectué pour réduire le nombre de combinaisons à tester. Une série de vingt comparaisons de deux profils ont ainsi été proposées aux répondants. Ces derniers ont été plongés dans un scénario visant à les mettre dans la situation de choix d'un emploi à la sortie de leur diplôme.

La variable à expliquer étant binaire (choix entre deux compositions de facteurs), l'analyse *logit* est recommandée. L'estimation par maximum de vraisemblance ne permettant d'obtenir les paramètres (utilités partielles, c'est à dire le degré d'utilité de chaque niveau de facteur) seulement au niveau agrégé, une analyse hiérarchique bayésienne a été utilisée. Celle-ci permet notamment d'obtenir les utilités de chaque individu, prenant ainsi mieux en compte l'hétérogénéité des répondants]. Elle n'entraîne également pas de contrainte de linéarité et de monotonie sur les utilités partielles [*part-worth*]. La méthode MCMC (*Markov Chain Monte Carlo*) avec l'échantillonneur de Gibbs (sous le logiciel *Winbugs*) a ainsi permis d'estimer les paramètres individuels et globaux. 20 000 itérations ont ainsi été réalisées, avec 10 000 itérations de *burn-in*. Les 5 chaînes estimées ont bien convergé ($Rhat < 1,1$).

2.2. Résultats

Chaque niveau de facteur apporte un niveau d'utilité significatif. La qualité du modèle s'avère satisfaisante. Les paramètres du modèle agrégé permettent de prédire 78,8 % des choix et ceux du modèle individuel 93,4 %. Avec ces derniers, on arrive à prédire au moins 18 choix sur les 20 chez 82,6 % de l'échantillon. Il n'y a pas de donnée aberrante puisque le minimum prédit est de 13 sur les 20. Les répondants semblent donc avoir été rationnels et cohérents sur l'ensemble de leurs réponses.

Afin de vérifier la fidélité des réponses, deux tests prédictifs complémentaires ont été réalisés en sous-divisant (1) l'échantillon et (2) les paires de comparaisons. L'objectif est de prédire, à partir des paramètres estimés dans le premier sous-échantillon, les choix réels du second sous-échantillon. (1) Les utilités partielles agrégées établies sur un sous-échantillon de 150 répondants permettent de prédire 78,07 % des choix des 46 autres répondants. (2) A partir de 15 paires de comparaisons tirées aléatoirement, il est possible de prédire 70,82 % des choix sur les 5 autres comparaisons à partir des données agrégées et 80,71 % à partir des données individuelles. Les estimations de cette analyse conjointe semblent donc fidèles, stables et représentent de manière assez efficace les choix des individus.

Les facteurs proposés ayant plusieurs niveaux, un rééchelonnement a été effectué. A partir d'une base de 300 % pour 3 facteurs, cela permet de mesurer correctement la contribution de chaque niveau, ainsi que de chaque facteur (Tableau 2).

Tableau 2 : résultats agrégés après rééchelonnement

	Notoriété / image de l'employeur		Salaire		Secteur	
	Niveau	Utilité partielle	Niveau	Utilité partielle	Niveau	Utilité partielle
Contribution des niveaux de facteur	Neutre	0	1 500 €	0	Agroalimentaire	0
	Positive	27	1 700 €	15	Electronique	10
			1 900 €	32	Hygiène-beauté	16
			2 100 €	48	Distribution	2
			2300 €	72		
		2 500 €	78			
Contribution globale du facteur	22,3 %		64,1 %		13,6 %	

Relativement aux trois facteurs, le salaire représente la part la plus importante dans les choix (64,1 %). L'effet est à ce titre monotone et quasi-linéaire (la préférence s'élève proportionnellement au salaire). La notoriété de l'employeur contribue bien au choix du premier emploi, mais à un niveau beaucoup plus modeste (22,3 %) que le salaire. Enfin, le secteur intervient également dans ce choix (13,6 %). Dans ce cadre, certains secteurs sont plus attractifs que d'autres.

Les facteurs entrent en interaction. La notoriété employeur présente une forte corrélation négative avec le salaire (-0,872). Il y a donc bien comme une « transaction » entre les deux facteurs. Les individus acceptent de réduire leurs prétentions salariales en échange d'un poste dans une entreprise connue et attractive. Cette influence ne varie pas selon le secteur.

Comme ces mécanismes peuvent ne pas être homogènes à travers tous les étudiants, une classification a été réalisée sur l'importance relative des trois facteurs pour chacun des individus. Cette classification ascendante hiérarchique souligne la pertinence d'une séparation en deux classes, qu'une analyse en nuées dynamiques confirme (Tableau 3).

Tableau 3 : classification des individus

	Classe 1 (n=130)	Classe 2 (n=66)	F	Sign.
Notoriété / image	0,126	0,369	331,573	0,000
Salaire	0,660	0,342	481,181	0,000
Secteur	0,214	0,288	36,813	0,000

L'effet de ces trois facteurs n'est donc pas homogène à travers les répondants. Près de deux tiers d'entre eux ne sont que peu influencés par la notoriété et l'image employeur et sont en revanche très sensibles au salaire. L'autre tiers est davantage influencé par la marque

employeur. Aucune de ces classes ne se distinguent selon le genre, l'âge, le cursus et l'expérience professionnelle déjà accumulée des répondants.

3. Discussion

Ces résultats mettent en évidence que même une entreprise à forte notoriété et ayant une bonne image employeur peine à être attractive. Si l'effet existe bien, il reste secondaire par rapport au salaire qui prédomine largement dans les choix. Dès lors, cela amène à s'interroger sur la place préminente de la marque employeur au sein des pratiques de ressources humaines et de communication. Sans nier son rôle, elle reste périphérique lorsque le salaire reste le noyau de l'attractivité des salariés pour une entreprise. Elle ne doit donc pas donner l'illusion que l'on peut facilement se permettre de proposer des salaires plus bas en échange d'un poste dans une entreprise réputée. Les résultats de cette étude soulignent bien que cette transaction est favorable à l'attractivité seulement sur une partie réduite des individus (environ 20 % de notre échantillon).

Comme pour toute autre activité marketing, développer le marketing employeur peut s'avérer délicat. Plusieurs raisons peuvent expliquer la faiblesse du poids de la notoriété et de l'image employeur dans l'attractivité de l'entreprise. Tout d'abord, les individus au moment de leur premier emploi peuvent adopter un comportement stratégique. Ce premier poste ne sera pour eux qu'une étape dans leur carrière, une première expérience qu'ils pourront ensuite valoriser plus tard dans d'autres entreprises. Ils peuvent ensuite rester réalistes, car s'ils peuvent développer une forte attitude à l'égard d'un poste dans une entreprise à forte notoriété, ils savent que leurs chances peuvent être réduites du simple fait du nombre de candidats qu'ils estiment important. Par ailleurs, les grandes entreprises peuvent intrinsèquement ne pas les intéresser. Ils peuvent faire de l'autocensure par rapport à des étudiants issus de grandes écoles. Ils peuvent se dire que les entreprises connues, de par leur demande de candidats, se permettent de proposer des salaires moins importants. Etant donné l'importance du facteur salaire, la notoriété s'en trouve diminuée. Enfin, les personnes qui cherchent leur premier emploi peuvent manquer d'expérience pour non seulement connaître les entreprises, mais aussi évaluer justement le rôle des critères à prendre en compte pour évaluer un poste. Il est aussi difficile de connaître les conditions de travail dans une entreprise donnée. Sans cette expérience, ils sont obligés de former une image de l'entreprise avec très peu d'informations factuelles. Cette incertitude laisse une image peu solide, notamment face à d'autres facteurs plus faciles à évaluer (comme le salaire). Par ailleurs, il est à noter que le besoin de reconnaissance sociale lié à un poste dans une entreprise connue et à bonne image ne semble pas tellement développé. Ces différents éléments de discussion offrent des pistes de recherche pour mieux comprendre l'effet du marketing employeur sur le comportement des candidats.

L'attractivité [Chapman et al., 2005, Chapman et Webster, 2006], le marketing employeur et le développement d'une marque employeur par la transmission d'une certaine image au cours du recrutement (Gatewood et al., 1993) peuvent être à double tranchant. Par exemple, si la majorité des diplômés envoient leurs CV à un nombre important d'entreprises renommées et dotées d'une image positive, et seulement quelques CV à des entreprises qu'ils ne connaissent pas mais qu'ils ont remarquées sur divers moteurs de recherche d'emploi en fonction de critères particuliers qui les intéressent, alors les entreprises se retrouvent dans une situation paradoxale. Statistiquement, les entreprises connues et dotées d'une image positive se voient submergées par des offres de candidats relativement moins adaptés à leur besoin que les

entreprises inconnues qui ne bénéficient d'aucune image particulière. Du point de vue de l'employeur, faut-il maximiser le nombre de candidatures (environ 450 en moyenne par offre d'emploi dans certaines entreprises attractives) ou bien se contenter d'une vingtaine de candidatures et miser sur la recherche et le discernement des candidats ?

Conclusion

La marque employeur suscite beaucoup d'intérêt depuis quelques années, aussi bien chez les chercheurs que les praticiens. La très grande majorité d'entre eux considèrent son effet comme allant de soi. Il est donc devenu indispensable de développer une bonne image *corporate* en général et employeur en particulier. L'intérêt était donc placé sur la manière de communiquer cette image et peu sur le rôle de cette image de marque auprès des employés actuels et potentiels.

Cette recherche s'est donc attachée à vérifier son effet auprès d'étudiants. Elle souligne son influence effective, mais elle pondère surtout son rôle parmi d'autres facteurs de choix comme le salaire. Elle montre aussi que tous les individus ne réagissent pas de la même façon sur ce sujet. La majorité reste insensible (près de 66% de notre échantillon), et ce qu'ils pensent de l'entreprise en tant qu'employeur n'influence pas les choix. En revanche, une partie plus restreinte des individus semblent très sensibles à l'image qu'ils se font des entreprises en tant qu'employeur.

Cette recherche n'est pas exempte de limites. Les résultats proviennent d'une expérimentation dont il a fallu établir des frontières, quelque peu artificielles, pour mieux souligner l'effet spécifique de l'image employeur. Les choix effectués par les répondants n'étaient pas réels, sur des propositions également artificielles. Malgré les précautions prises dans le choix des marques, celles-ci peuvent engendrer des biais. Il serait alors pertinent de répliquer cette étude avec d'autres marques afin de vérifier la fiabilité des résultats. Ensuite, elle s'est également restreinte à quelques secteurs. D'autres, moins ou plus attractifs, pourraient jouer sur les résultats. De plus, il serait possible d'intégrer d'autres facteurs explicatifs du choix, comme la distance du lieu de travail, les avantages hors salaires, la nature de tâches. Par ailleurs, cette étude ne s'est intéressée qu'aux personnes proches de la recherche de leur premier vrai emploi. Le rôle de cette expérience professionnelle sur le poids de la marque employeur dans l'attractivité d'une entreprise reste encore en suspens. Il faudrait également étendre la recherche à d'autres profils de jeunes, c'est-à-dire plus ou moins diplômés et issus de différents types de filières. Enfin, si la notoriété semble être un facteur modérateur important du développement d'une image employeur, il serait intéressant à l'avenir d'étudier leurs contributions individuelles et interactives.

Références bibliographiques

- ALBINGER, H. S. & FREEMAN, S. J. 2000. Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations. *Journal of Business Ethics*, 28, 243-253.
- ALLEN, D. G., MAHTO, R. V. & OTONDO, R. F. 2007. Web-Based Recruitment: Effects of Information, Organizational Brand, and Attitudes Toward a Web Site on Applicant Attraction. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1696-1708.
- AMBLER, T. & BARROW, S. 1996. The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206.

- ANDERSON, K. H., MITCHELL, J. M. & BUTLER, J. S. 1993. The Effect of Deviance during Adolescence on the Choice of Jobs. *Southern Economic Journal*, 60, 341-356.
- AURAND, T. W., GORCHELS, L. & BISHOP, T. R. 2005. Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management*, 14, 163-169.
- BADGETT, M. V. L. & FOLBRE, N. 2003. Job Gendering: Occupational Choice and the Marriage Market. *Industrial Relations*, 42, 270-298.
- BEDI, A. S. 1998. Sector Choice, Multiple Job Holding and Wage Differentials: Evidence from Poland. *Journal of Development Studies*, 35, 162-179.
- BERTHON, P., EWING, M. & HAH, L. L. 2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24, 151-172.
- BOUDREAU, J. W. & RAMSTAD, P. M. 2005. Talentship and the New Paradigm for Human Resource Management: From Professional Practices to Strategic Talent Decision Science. *Human Resource Planning*, 28, 17-26.
- BROWN, J. N. & ROSEN, H. S. 1987. Taxation, Wage Variation, and Job Choice. *Journal of Labor Economics*, 5, 430.
- CABLE, D. M. & GRAHAM, M. E. 2000. The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 929.
- CABLE, D. M. & JUDGE, T. A. 1996. Person--Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 67, 294-311.
- CABLE, D. M. & TURBAN, D. B. 2003. The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 2244-2266.
- CALDWELL, D. F. & O'REILLY III, C. A. 1985. THE IMPACT OF INFORMATION ON JOB CHOICES AND TURNOVER. *Academy of Management Journal*, 28, 934-943.
- CHAPMAN, D. & WEBSTER, J. 2006. Toward an integrated model of applicant reactions and job choice. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 1032-1057.
- CHAPMAN, D. S., UGGERSLEV, K. L., CARROLL, S. A., PIASENTIN, K. A. & JONES, D. A. 2005. Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 928-944.
- CHIN-NUNG, L. 2009. The strategic training of marketing concept model (STMCM): A conceptual framework. *Human Systems Management*, 28, 193-200.
- CHOW, I. H. S. & NGO, H.-Y. 2002. Gender Differences in Job Choice of University Students in China. *Journal of Applied Business Research*, 18, 15-26.
- CHRISTENSEN, R. K. & WRIGHT, B. E. 2011. The Effects of Public Service Motivation on Job Choice Decisions: Disentangling the Contributions of Person-Organization Fit and Person-Job Fit. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 21, 723-743.
- CROSSLEY, C. D. & HIGHHOUSE, S. 2005. Relation of Job Search and Choice Process with Subsequent Satisfaction. *Journal of Economic Psychology*, 26, 255-268.
- DIMAGGIO, P. J. & POWELL, W. W. 1991. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press. Cité par Selznick (1996).
- EWING, M. T., PITT, L. F., DE BUSSY, N. M. & BERTHON, P. 2002. Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21, 3-22.
- FIELDS, G. S. 1989. On-the-Job Search in a Labor Market Model: Ex Ante Choices and Ex Post Outcomes. *Journal of Development Economics*, 30, 159-178.

- FORD, D. L., HUBER, G. P. & GUSTAFSON, D. H. 1972. Predicting Job Choices with Models That Contain Subjective Probability Judgments: An Empirical Comparison of Five Models. *Organizational Behavior & Human Performance*, 7, 397-416.
- FUJIWARA-GREVE, T. & GREVE, H. R. 2000. Organizational Ecology and Job Mobility. *Social Forces*, 79, 547-585.
- GANZACH, Y., PAZY, A., OHAYUN, Y. & BRAININ, E. 2002. SOCIAL EXCHANGE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: DECISION-MAKING TRAINING FOR JOB CHOICE AS AN ALTERNATIVE TO THE REALISTIC JOB PREVIEW. *Personnel Psychology*, 55, 613-637.
- GATEWOOD, R. D., GOWAN, M. A. & LAUTENSCHLAGER, G. J. 1993. CORPORATE IMAGE, RECRUITMENT IMAGE AND INITIAL JOB CHOICE DECISIONS. *Academy of Management Journal*, 36, 414-427.
- GUILLOT-SOULEZ, C. & SOULEZ, S. 2011. Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y. *Recherche et applications en marketing*, 26.
- GUPTA, N. D. 1993. Probabilities of Job Choice and Employer Selection and Male-Female Occupational Differences. *American Economic Review*, 83, 57-61.
- HATCH, M. J. & SCHULTZ, M. 2009. Of Bricks and Brands: From Corporate to Enterprise Branding. *Organizational Dynamics*, 38, 117-130.
- HAU SIU CHOW, I. & HANG-YUE, N. 2002. Gender Differences In Job Attribute Preferences And Job Choice Of University Students In China. *Journal of Applied Business Research*, 18, 15.
- HUNT, S. C. 2004. Business Faculty Job Selection: Factors Affecting the Choice of an Initial Position. *Journal of Business & Management*, 10, 53-71.
- INGHAM, M. 2011. *Vers l'innovation responsable. Pour une vraie responsabilité sociétale*, de Boeck.
- JEPSEN, D. A. & HUNG-BIN SHEU, D. A. 2003. General Job Satisfaction From a Developmental Perspective: Exploring Choice-Job Matches at Two Career Stages. *Career Development Quarterly*, 52, 162-179.
- JUDGE, T. A. & BRETZ JR, R. D. 1992. Effects of Work Values on Job Choice Decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 261-271.
- LARKIN, J. E., LAPORT, K. A. & PINES, H. A. 2007. job choice and career relevance for today's college students. *Journal of Employment Counseling*, 44, 86-94.
- LAWLER III, E. E., KULECK, W. J., RHODE, J. G. & SORENSEN, J. E. 1975. Job Choice and Post Decision Dissonance. *Organizational Behavior & Human Performance*, 13, 133-145.
- LEIGH, J. P. 1983. Job Choice across Industries when Earnings Are Uncertain. *Quarterly Review of Economics and Business*, 23, 54-69.
- LIEVENS, F. 2007. Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46, 51-69.
- LIEVENS, F. & HIGHHOUSE, S. 2003. THE RELATION OF INSTRUMENTAL AND SYMBOLIC ATTRIBUTES TO A COMPANY'S ATTRACTIVENESS AS AN EMPLOYER. *Personnel Psychology*, 56, 75-102.
- LIEVENS, F., VAN HOYE, G. & SCHREURS, B. 2005. Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 78, 553-572.
- MACDONALD, G. M. 1982. Information and job choice. *Canadian Journal of Economics*, 15, 28.

- MALOS, S. B. & CAMPION, M. A. 1995. An options-based model of career mobility in professional service firms. *Academy of Management Review*, 20, 611-644.
- MARTIN, G., BEAUMONT, P., DOIG, R. & PATE, J. 2005. Branding: A New Performance Discourse for HR? *European Management Journal*, 23, 76-88.
- MAXWELL, R. & KNOX, S. 2009. Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 9/10, 893-907.
- MAYERS, D. 1974. PORTFOLIO THEORY, JOB CHOICE AND THE EQUILIBRIUM STRUCTURE OF EXPECTED WAGES. *Journal of Financial Economics*, 1, 23-42.
- MCSWITE, O. C. 2009. The Challenge of Social Networks. *Administrative Theory & Praxis (M.E. Sharpe)*. M.E. Sharpe Inc.
- MELO, T. & GALAN, J. I. 2011. Effects of corporate social responsibility on brand value. *Journal of Brand Management*, 18, 423-437.
- MILLER, R. A. 1984. Job Matching and Occupational Choice. *Journal of Political Economy*, 92, 1086.
- MOROKO, L. & UNCLES, M. D. 2008. Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16, 160-175.
- MOSLEY, R. W. 2007. Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15, 123-134.
- NATARAJAN, N. K. & NAGAR, D. 2011. The Role of Work Values in Job Choice Decision--An Empirical Study. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 4, 16-21.
- NEINER, A. G. & OWENS, W. A. 1985. Using Biodata to Predict Job Choice Among College Graduates. *Journal of Applied Psychology*, 70, 127-136.
- NOSAL, E. & RUPERT, P. 2007. How Amenities Affect Job and Wage Choices over the Life Cycle. *Review of Economic Dynamics*, 10, 424-443.
- PAVAN, R. 2010. The Role of Career Choice in Understanding Job Mobility. *LABOUR: Review of Labour Economics & Industrial Relations*, 24, 107-127.
- PHILIPPE, D. B. & DURAND, R. 2009. Communication environnementale et réputation de l'organisation. (French). *Environmental communication and firm reputation. (English)*, 45-63.
- RYNES, S. L. & BRETZ JR, R. D. 1991. THE IMPORTANCE OF RECRUITMENT IN JOB CHOICE: A DIFFERENT WAY OF LOOKING. *Personnel Psychology*, 44, 487-521.
- SNELL, L. A. N. & WHITE, L. 2009. An Exploratory Study of the Application of Internal Marketing in Professional Service Organizations. *Services Marketing Quarterly*, 30, 195-211.
- SO, K. S., ORAZEM, P. F. & OTTO, D. M. 2001. The Effects of Housing Prices, Wages, and Commuting Time on Joint Residential and Job Location Choices. *American Journal of Agricultural Economics*, 83, 1036-1048.
- U.S.DEPARTMENT.OF.LABOR.EMPLOYMENT 2004. Why HR Branding Is a 'Must Do' for Recruiting. *Human Resources Department Management Report*, 4, 7-10.
- UNCLES, M. & MOROKO, L. Employer Branding – the case for a multidisciplinary process related empirical investigation”. ANZMAC conference proceedings, , pp. 52-57., 2005 Perth, Australia.
- VANDENABEELE, W., HONDEGHEM, A. & STEEN, T. 2004. The Civil Service as an Employer of Choice in Belgium: How Work Orientations Influence the Attractiveness of Public Employment. *Review of Public Personnel Administration*, 24, 319-333.
- WANOUS, J. P. 1989. INSTALLING A REALISTIC JOB PREVIEW: TEN TOUGH CHOICES. *Personnel Psychology*, 42, 117-134.

- WIEPCKE, C. 2011. Gender-Specific Job Choices--Implications for Career Education as Part of Economic Education. *International Journal of Pluralism and Economics Education*, 2, 355-368.
- WU, Y. & ARDLEY, B. 2007. Brand strategy and brand evolution: welcome to the world of the meme. *Marketing Review*, 7, 301-310.