

## Dimensions De La Marque Employeur Dans Le Secteur Des Services Au Maroc : Proposition D'une Echelle De Mesure

Noura Ettahir<sup>a</sup>, Mostafa Oubrahimi<sup>b</sup>, Khalifa Ahsina<sup>c</sup>

<sup>A</sup> Doctorante En Sciences De Gestion, Ecole Supérieure De Technologie De Salé, University Mohammed V In Rabat, BP 227, 11000, Rabat, Maroc.

<sup>B</sup> Enseignant Chercheur, Faculté Polydisciplinaire De Khouribga - Université Hassan Premier – Maroc.

<sup>C</sup> Enseignant Chercheur, l'Ecole Nationale De Commerce Et De Gestion Kenitra, Université Ibn Tofail, BP 2010, 14000 Kénitra, Maroc

Corresponding Author: Noura Ettahir

### Résumé :

Dès les travaux précurseurs en 1990 de Simon Barrow et suite aux difficultés d'attractivité, de maintien des employés potentiels et existants, la marque employeur a stimulé un formidable engouement chez les chercheurs (Chhabra et Mishra, 2008 ; Charbonnier-Voirin et al, 2014 ; Viot et al, 2014). Cependant, au Maroc les travaux qui traitent du maintien et de la fidélisation des collaborateurs sont peu fréquents, et d'autant plus ceux relatifs à la marque employeur.

L'objectif de ce papier de recherche est de déterminer la façon dont les employés du secteur du tertiaire perçoivent la marque employeur et son importance dans le choix de l'employeur. Pour parvenir à cet objectif, une enquête qualitative exploratoire a été conduite chez les employés du secteur des services, ensuite une étude quantitative a été réalisée pour définir les dimensions de la marque employeur et son échelle de mesure. Trois principaux facteurs ont été identifiés dans une enquête exploratoire conduite auprès d'un échantillon de 152 employés. L'examen de la validité interne et de la stabilité de la structure factorielle promet de bonnes qualités psychométriques à l'outil.

**Mots clés :** marque employeur ; gestion de la marque employeur ; création d'une échelle de mesure ;

### Abstract:

Since its creation in 1990 by Simon Barrow, the employer brand has aroused great interest among researchers (Chhabra and Mishra, 2008, Charbonnier-Voirin et al, 2014, Viot et al, 2014) due to the difficulties of attractiveness, maintaining and retaining potential and existing employees. In Morocco, work dealing with maintaining and retaining employees is uncommon, especially with regard to the employer brand.

The purpose of this study is to determine how the employees of the tertiary sector perceive the employer brand, and its importance in the choice of the employer. To achieve this objective, a qualitative exploratory survey was carried out among the staff members of the service sector, and then a quantitative study has been conducted to define the dimensions of the employer brand retained by our sample. Three main factors were isolated in an exploratory survey among 152 service delivery employees. The reviewing of the internal validity and stability of the factor structure promises good psychometric qualities to the tool.

**Keywords:** employer brand, employer brand management, creation of a measurement scale.

Date of Submissions: 02-04-2018

Date of acceptante: 17-04-2018

### I. Introduction

Suite aux difficultés d'attractivité, de maintien et de fidélisation des salariés potentiels et existants, chercheurs et praticiens ont commencé à reconnaître l'intérêt de la marque employeur. A cet effet, de multiples classements des entreprises se sont développés, en mettant en avant celles que les candidats potentiels préfèrent y travailler « où il fait bon travailler » (Kapoor, 2010). Ainsi au niveau international, on trouve, entre autres, le classement du magazine Fortune des entreprises les plus admirées, le Classement Universum<sup>1</sup> (2011), du Top Employeur France, le palmarès des Meilleurs Employeurs au Maroc<sup>2</sup> (depuis 2011).

Le but de cette étude est de proposer une échelle de mesure de la marque employeur pour les entreprises de service. Pour ce faire, nous avons jugé pertinent de déterminer comment les salariés du secteur du

<sup>1</sup>Des exemples de classements sont disponibles sur les sites suivants : [www.employerbrandmasterclass.fr](http://www.employerbrandmasterclass.fr) ; [www.greatplacetowork.fr](http://www.greatplacetowork.fr) ; <http://www.universumglobal.com>

<sup>2</sup><http://www.meilleuremployeuramaroc.com/>

tertiaire perçoivent la marque employeur, et son importance dans le choix de l'employeur. Par conséquent la démarche empruntée consiste à mener une double enquête : Une enquête qualitative exploratoire a été conduite dans un premier temps, ensuite une étude quantitative confirmatoire a été réalisée pour définir les dimensions de la marque employeur retenues par les employés du secteur des services.

Dans le présent papier, nous présenterons le concept de la Marque Employeur ainsi que les instruments de mesures relatifs à ce concept. La méthodologie choisie sera abordée par la suite, de même qu'une présentation des résultats et discussion.

## **II. Marque employeur : contenu théorique**

La marque employeur est désignée par l'expression anglo-saxonne « Employer Brand ». Ce concept a plusieurs acceptions qui sont différentes d'un chercheur à un autre en fonction de l'angle privilégié par chacun d'eux : avantages et bénéfices, pratique communicationnelle et enfin un processus à gérer.

### **2.1. La marque employeur comme avantages et bénéfices**

La marque employeur est définie, selon Ambler et Barrow (1996), comme « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques dans le cadre de la relation d'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée ». Ces trois dimensions de la marque employeur résumées dans trois avantages, représentent les bénéfices fonctionnels qui correspondent à l'utilité et l'intérêt du travail et aux activités de l'amélioration continue des compétences du salarié ; les avantages économiques, financiers et matériels ; et les bienfaits psychologiques qui correspondent au sentiment d'appartenance et de contrôle. De même, Lievens et Highhouse (2003) vont dans le même sens et insistent sur le fait que la marque employeur réunit des bénéfices instrumentaux et symboliques, les premiers correspondent à des caractéristiques objectives, concrètes et factuelles liés au poste ou à l'organisation et les deuxièmes correspondent à des attributs subjectifs et intangibles qui décrivent le poste ou l'organisation et aux traits spécifiques que les candidats attribuent à l'organisation. Soulez et ses collègues (2011), aussi, ont reconnu trois attributs symboliques à la marque employeur: la réputation de l'employeur, l'ambiance et le climat de travail et la nature du travail ; et sept attributs instrumentaux : le revenu, le supplément de salaire, le statut de l'employé, le genre de contrat, la distance du domicile, les horaires de travail et finalement la gestion de carrière. De ce fait, la marque employeur comprend simultanément les caractéristiques instrumentales et symboliques de l'organisation et du travail perçus par les membres du personnel de l'entreprise et les candidats potentiels (Lievens et Highhouse, 2003).

Pour faire bref, les dimensions constitutives de la marque employeur selon ce courant d'auteurs sont constituées par des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques ou par des bénéfices instrumentaux et symboliques.

### **2.2. La marque employeur comme pratique communicationnelle**

Selon Mayo (2001), la marque employeur « est ce qui est – consciemment ou inconsciemment communiqué à chaque employé présent ou futur de l'entreprise ». Tandis que Ruch (2002) l'identifie comme l'image de l'entreprise vue à travers les yeux des salariés et de ses postulants potentiels. Collins et Stevens (2002), quant à eux, la présentent comme « l'attitude des candidats potentiels à l'égard de l'organisation et attributs perçus du travail et de l'organisation ». Ces auteurs ont reconnu quatre activités marketing susceptibles d'influencer de façon positive la marque employeur :

- 1) La publicité faite sur l'entreprise,
- 2) La communication faite par l'entreprise,
- 3) Le sponsoring,
- 4) Le bouche à oreille positif.

Cette dernière activité influence les perceptions des candidats par rapport aux caractéristiques de la marque employeur et présente une source certaine d'information sur les pratiques des entreprises et les conditions dans lesquelles le travail peut être réalisé par les employés potentiels (Keeling et al, 2013).

Afin d'instaurer et de véhiculer la marque employeur d'une organisation, les recruteurs recourent à des actions aussi bien traditionnelles, auprès des universitaires : les forums et les événements (Kapoor, 2010), que des actions beaucoup plus d'actualité tels que les comptes Facebook, Twitter et blogs ou Youtube. Ces dernières actions sont considérées comme des leviers indispensables à l'heure actuelle dans la promotion de la marque employeur (Girard, Fallery et Rodhain, 2011) en prétendant atteindre différents objectifs : l'animation des communautés, l'amélioration du rayonnement des actions, témoignage des collaborateurs...

Charbonnier-Voirin et ses collègues (2016) soutiennent Kapoor (2010) sur l'idée que les salariés sont les principaux ambassadeurs de la marque employeur auprès de l'extérieur, car ce sont eux qui établissent la crédibilité et la cohérence des messages communiqués par l'entreprise (Berthon et al., 2005). Leur étude a offert une validation empirique de cette proposition ; en montrant l'influence positive du bouche à oreille sur la marque employeur. A ce propos, la recherche réalisée par Collins et Stevens (2002) a montré qu'il est question

d'un performant instrument de communication de la marque employeur. Les employés potentiels s'appuieraient en premier lieu sur les communications interpersonnelles, les avis et les témoignages des employés pour apprécier les opportunités d'emploi, et ce avant la communication institutionnelle.

Schneider (2003), quant à lui, a défini la marque employeur comme étant « un nom, un terme, un signe, une expression, un symbole ou une combinaison de ces particularités dont l'objectif est d'identifier l'ensemble des biens matériels et biens immatériels de l'organisation auprès des chercheurs d'emploi ». L'objectif de la marque employeur vise à générer des émotions positives vis-à-vis de l'organisation et à définir « l'expérience employé » dans le milieu de travail. Quant à Backhaus et Tikoo (2004), ces auteurs définissent l'image de la marque employeur comme « la différenciation des caractéristiques culturelles d'une organisation en tant qu'employeur ». Par conséquent, la marque employeur se concentre sur les conditions de travail et « l'expérience employé » que l'organisation offre aux candidats et aux membres du personnel de l'entreprise. Donc, l'image de marque employeur consiste à définir la personnalité de l'organisation auprès des postulants et des employés actuels. Viot, Benraïss-Noailles (2014) ont identifié trois aspects de l'image de la marque employeur qui sont empiriquement validées par Lievens et al. (2007) et Knox et Freeman (2006) : l'image interne c'est l'image perçue par les employés de l'entreprise ; l'image externe est celle perçue par les candidats potentiels et finalement l'image externe interprétée qui renvoie à l'idée que les employés existants se créent une image par les personnes extérieures à l'entreprise.

Les pratiques communicationnelles, d'après Backhaus et Tikoo (2004), de mise en évidence de la marque employeur amènent à valoriser les stratégies et les comportements de l'entreprise dans l'objectif de les rendre attrayantes, motivantes pour retenir les candidats potentiels. Ces auteurs ont présenté trois caractéristiques de la marque employeur à savoir : 1) La proposition de valeur : les conditions de travail accordées aux employés ; 2) La mise en marche de la proposition de valeur organisationnelle auprès des chercheurs d'emploi ; 3) La promesse concernant « l'expérience employé » et les valeurs culturelles.

Franca et Pahor (2012) indiquent, pour leurs parts, que la marque employeur est « la totalité des caractéristiques positives et négatives d'une entreprise en tant qu'employeur, lesquelles sont communiquées au sein et en dehors de l'organisation via différents canaux ». L'enjeu pour les dirigeants des organisations se situe, donc, dans le contrôle des signaux destinés aux parties intéressées en utilisant un ensemble d'éléments comme la communication, la symbolique ou les comportements.

Certains auteurs comme Roy, 2008 ; Berthon *et al.*, 2005 ; Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011, Soulez et al, 2011 ont défini la marque employeur comme étant les efforts de l'entreprise pour promouvoir, au sein et en externe de l'organisation, une vue claire de ce qui fait sa différence et son attractivité en tant qu'employeur. Donc, l'entreprise cherche, finalement, à s'élaborer une identité et une image propre à sa fonction d'employeur auprès de ses salariés existants et des candidats potentiels.

Slogan, signe, culture, valeurs... expriment d'une manière ou d'une autre la marque employeur d'une entreprise, celle-ci est l'ensemble d'avantages communiqués via différents canaux d'une idée claire au sein et en externe de l'entreprise. En effet, la marque employeur offre un moyen de communication auprès des candidats sur le marché de travail et des salariés actuels sur les bénéfices à acquérir en travaillant pour cette entreprise et sur ce qui lui offre la possibilité d'être distincte de ses concurrents (Kapoor, 2010).

### **2.3. La marque employeur comme processus à gérer**

Lievens (2007) et Chhabra et Mishra (2008) ont défini la marque employeur comme une forme particulière de gestion de l'identité d'une organisation par la conception, en simultanément au sein et en dehors de l'entreprise, d'une image de marque employeur. En plus, ces auteurs affirment que le processus de gestion de la marque employeur a comme objectif de persuader les employés actuels et futurs à exercer pour l'organisation. L'objectif essentiel est d'être un « employeur de choix » (Kapoor, 2010), en communiquant auprès de ses ressources humaines le message d'après lequel elle est un lieu séduisant et en plus, meilleur que celui qu'offrent ses concurrents (Berthon et al., 2005 ; Chhabra et Mishra, 2008 ; Kapoor, 2010 ; Lievens, 2007 ; Roy, 2008).

Dans cette approche par processus, la marque employeur se bâtit en trois phases, 1). L'identification de « sa proposition de valeur » : proposition qui se base sur les caractéristiques du travail et les valeurs de l'entreprise ; 2). La communication de l'offre « proposition de valeur » auprès des candidats potentiels et de ses salariés en employant les outils habituels du marketing (Collins et Stevens, 2002 ; Kapoor, 2010 ; Liger, 2007 ; Martin et al., 2005) ; 3). L'alignement de la marque employeur interne et externe pour que le discours soit homogène avec ce qui est réellement vécu par les salariés. Donc, la marque employeur externe doit être un reflet réel du travail et de l'organisation.

Pour S. Panczuk et S. Point (2008), la marque employeur est « un processus dont les employés internalisent l'image de marque attendue et sont motivés afin de projeter cette image aux clients et autres parties de l'organisation ».

A travers tout ce qui est dit, les chercheurs ont identifié différents processus qui gèrent la marque employeur, 1). Processus de construction de la marque employeur ; 2). Processus de la gestion de l'image de la

marque employeur ; 3). Processus de communication avec ses clients ; 4). Processus de recrutement (Lievens et al., 2007 ; Soulez et al., 2015 ; Collins et Stevens, 2002 ; Kapoor, 2010 ; Liger, 2007 ; Martin *et al.*, 2005).

Un processus mal géré ou échoué peut vite se révéler mauvais pour la notoriété de l'entreprise dans toute sa mesure, à l'opposé, un processus réussi est considéré comme un pilier essentiel pour l'amélioration continue de la marque employeur. Ces processus nécessitent d'être améliorés continuellement afin d'être à l'affût de l'instabilité du contexte actuel dans lequel baignent les employés.

En conclusion, la définition de la marque employeur a évolué avec l'intégration des termes et des expressions nouvelles selon le temps et selon le développement de l'environnement des sociétés. Aussi ces différentes interprétations dévoilent la complexité et la difficulté à harmoniser le concept de « marque employeur ». Trois idées maîtresses, par conséquent, ressortent de la synthèse de la revue de la littérature relative à ce concept :

1. Un premier groupe d'auteurs ont défini la marque employeur comme « avantages fonctionnels, économiques et psychologiques ou bénéfiques instrumentaux et symboliques » (Ambler et Barrow, 1996 ; Barrow et Mosley, 2005 ; Lievens et Highhouse, 2003 ; Soulez et al, 2011) ;
2. Tandis que le deuxième groupe d'auteurs la présente comme pratique communicationnelle c'est à dire tout ce qui est peut être communiqué par l'entreprise ou par ses salariés de ses valeurs ; de sa culture ; de son produit, ... ; (Backhaus & Tikoo 2004 ; Ruch, 2002 ; Mayo 2001 ; Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2010, 2011, 2016 ; Berthon et al, 2005 ; Knox et Freeman, 2006 ; Roy, 2008 ; Keeling et al, 2013 ; Kapoor, 2010 ; Girard, Fallery et Rodhain, 2011 ; Collins et Stevens, 2002 ; Schneider, 2003 ; Viot, Benraïss-Noailles, 2014 ; Lievens et al., 2007 ; Knox et Freeman, 2006 ; Franca et Pahor, 2012 ; Soulez et al, 2011
3. Et enfin le troisième groupe l'identifie comme un ensemble de processus à gérer (processus de construction de la marque employeur, processus de la gestion de l'image de la marque employeur, processus de communication avec ses clients, processus de recrutement) (Lievens et al., 2007 ; S.Panczuk et S.Point, 2008 ; Chhabra et Mishra, 2008 ; Kapoor, 2010 ; Berthon et al., 2005 ; Roy, 2008 ; Collins et Stevens, 2002 ; Liger, 2007 ; Martin et al., 2005).

### **III. Instruments de mesure de la marque employeur**

Les définitions de la marque employeur étant nombreuses, les échelles de mesure développées à partir de cette distinction théorique ne s'accordent néanmoins pas sur le nombre de dimensions et les caractéristiques de la marque employeur. En effet, nous remarquons une multitude d'instruments de mesure de ce concept.

En effet, la marque employeur est mesurée, selon Collins et Stevens (2002), à l'aide de deux dimensions recommandées par Keller (1993) : la première dimension représente l'attitude générale c'est-à-dire l'attitude du candidat potentiel à l'égard de l'organisation et la seconde se réfère aux caractéristiques perçues du travail qui sont au nombre de dix mesurée par quatre items en provenance de l'échelle de Harris et Fink (1987) et Powell (1991).

Lievens et Highhouse (2003) décrivent la marque employeur comme les caractéristiques instrumentales, c'est à dire les propriétés objectives et concrètes inhérentes au poste ou à une organisation et des caractéristiques symboliques notamment les propriétés subjectives et intangibles de l'entreprise.

La première opérationnalisation de la marque employeur a été conçue par Berthon et al. (2005), selon cinq dimensions :

1. La valeur d'attrait (Interest Value),
2. La valeur sociale (Social Value),
3. La valeur économique (Economic Value),
4. La valeur de développement (Development Value),
5. La valeur de transmission (Application Value).

Concernant Alniaçik et Alniaçik (2012) et Bodderas et al. (2011) retiennent également cinq dimensions pour mesurer les bienfaits perçus à exercer ses fonctions dans une entreprise. D'après les auteurs, nous citerons :

1. L'intérêt du travail : notion qui émerge dans un contexte séduisant et plein d'intérêt, des nouvelles pratiques de travail et l'appel à l'innovation et la créativité des salariés ;
2. L'aspect relationnel : s'affirme par les bons rapports au travail et le développement de l'esprit d'équipe ;
3. Les atouts économiques : les rétributions, la sécurité, la stabilité de l'emploi et une bonne gestion de carrière ;
4. Le développement personnel : encouragé par la reconnaissance, la confiance et une carrière évolutive ;
5. La transmission des savoirs : offrir la possibilité à l'employé de transmettre ce qu'il sait.

Donc, afin d'asseoir une marque employeur efficace, l'organisation doit identifier les facteurs qui la rendent séduisante et attrayante aux yeux des salariés existants et futurs et tenir compte des spécificités culturelles de ses ressources humaines.

L'étude réalisée par Knox et Freeman (2006) ont fait apparaître 84 caractéristiques des plus importantes de l'image de la marque employeur à l'aide d'une enquête auprès des universitaires britanniques.

De même, ces auteurs ont noté des dissimilitudes significatives entre les attributs de la marque employeur donnés par les futurs salariés et ceux donnés par les recruteurs. Ceci peut être expliqué par la tendance des recruteurs à sur évaluer certaines caractéristiques par rapport aux postulants potentiels ou à l'opposé à les sous-estimer.

Lievens (2007) ; Lievens et al. (2007) ont reconnu huit composantes de la dimension instrumentale et ont appliqué ce cadre théorique à l'armée belge, ces composantes sont : les opportunités d'activités sociales/d'équipe, les opportunités d'activités physiques, un bon revenu, les opportunités d'avancement, la protection de l'emploi, la variété des tâches, les opportunités d'œuvrer dans d'un cadre structuré et de voyager. Concernant la dimension symbolique, les items sont générés depuis de l'échelle de Lievens, Vanhoye et Schreurs (2005), elle-même appropriée de l'échelle de personnalité de la marque d'Aaker (1997) qui mesure la sincérité de l'armée, l'excitation, la compétence, la sophistication et la robustesse.

Roy (2008), pour sa part, a joint deux items à l'échelle de mesure de Berthon et ses collègues (2005), une culture d'entreprise forte et claire et une organisation éthique et a restitué huit dimensions, dont les cinq précédentes auxquelles viennent s'ajouter une dimension éthique (composée des deux items), une dimension psychologique et une dimension d'opportunité de carrière. Cet auteur suggère que les dimensions de la marque employeur sont capables de varier en fonction du secteur étudié.

Kapoor (2010), en se basant sur le travail de Barrow (2003), rappelle que les attributs essentiels de la marque employeur sont : le système de rémunération, le contexte de travail, le développement personnel, la réputation, la gestion des performances, la communication, le recrutement et l'accueil des nouveaux salariés, la personnalité de l'entreprise, l'équité et la coopération, les politiques et les valeurs, la vision et le leadership, la relation post-emploi. L'étude réalisée par cet auteur, a ciblé 57 responsables des Ressources Humaines en Inde, les résultats de cette étude indiquent que certaines caractéristiques sont nécessaires et importantes par les répondants, pour maintenir les plus compétents, à savoir : la mission, la vision et les valeurs, la gestion des performances et le leadership.

Soulez et Guillot-Soulez (2011), ajoutent un autre point relatif à l'effet de génération et dévoilent, par leur étude élaborée au cours de l'année 2011, que la génération Y préfère les bénéfices symboliques aux gains fonctionnels. De même, Lievens et Highhouse (2003) et Lievens (2007) ont emprunté la distinction entre bénéfices instrumentaux et bénéfices symboliques à la littérature sur l'image de marque. Cette distinction a été approuvée empiriquement au niveau du recrutement, la dimension symbolique d'un emploi ou d'une organisation l'emporte sur la dimension instrumentale dans la justification de l'attractivité perçue d'une organisation comme employeur.

Nous constatons via la littérature qu'il existe une variété d'outils de mesure à la simple lecture des noms donnés aux échelles présentées comme mesurant la marque employeur :

1. Attrait de l'employeur (Berthon et al., 2005 ; Roy, 2008);
2. Déterminants de la marque employeur (Arachchige et Robertson, 2011);
3. Image de l'employeur (Lievens et al., 2003 ; Lievens, 2007; Collins et Stevens, 2002);
4. Réputation de l'employeur (Cable et Turban, 2003 ; Franca et Pahor, 2012);
5. Connaissance sur l'employeur (Collins, 2007) ;
6. Image-emploi de la firme (Highhouse et al., 1999 ; Lemmink et al., 2003);
7. Et dimensions de la marque employeur (Srivastavan et Bhatnagar, 2010).

De même, Viot et ses homologues (2014) avancent que l'image de la marque employeur, telle qu'elle est mesurée à présent, se limite bien fréquemment aux caractéristiques reliés à l'emploi. Les chercheurs ne disposent pas d'outil mesurant toutes les dimensions de l'image de la marque employeur. Il serait nécessaire toujours d'incorporer les structures symboliques (personnalité et valeurs perçues), l'image des employés actuels etc.

Finalement, des recoupements pouvaient être réalisés concernant les attributs de la marque employeur présentés dans la littérature : opportunités de développement et carrière ; environnement professionnel notamment l'ambiance de travail, intérêt du travail et atouts monétaires. Il apparait qu'il n'existe pas d'accord concernant les dimensions qui forment la marque employeur. En plus, de nombreuses caractéristiques de la marque employeur sont restées vagues et manquent de clarification. Ce généralisme provoque une certaine ambiguïté entre certains concepts proches mais différents de la marque employeur ce qui cause un problème au niveau de ses déterminants et de ses échelles de mesure (le fait par exemple de considérer l'attitude à l'égard de l'entreprise, la réputation de l'organisation ou la culture comme composantes de la marque employeur). Par conséquent, la conception d'un instrument (Echelle) de mesure de la marque employeur présente un réel enjeu afin d'orienter les travaux de recherches futurs et de soutenir les professionnels afin mieux gérer leur système de gestion de la marque employeur.

#### **IV. Méthodologie de recherche**

Afin de développer un outil de mesure standardisée, nous allons adopter la démarche préconisée par le paradigme de Churchill (1979). Cette démarche a comme objectif d'incorporer les connaissances de la théorie de la mesure et les techniques appropriées pour l'améliorer dans une procédure automatique. De même, elle offre la possibilité de concevoir avec rigueur des instruments de mesure de type questionnaires à échelles multiples.

Pour cela, nous avons jugé adéquat le recours, tout d'abord, à une démarche qualitative pour explorer les caractéristiques de la marque employeur. La méthode de collecte de données admise est l'entretien semi-directif. Cet instrument est privilégié étant donné sa grande flexibilité et sa richesse des informations qu'il peut produire (Miles & Huberman, 2003). D'après la littérature, nous avons élaboré un guide d'entretien composé des questions ciblant l'identification du répondant, son âge, son genre et des questions concernant les déterminants de la marque employeur ; la notoriété de l'entreprise d'appartenance et enfin les attentes des salariés à l'égard de leur employeur. L'ensemble de ces interrogations a pour but de comprendre comment la marque employeur est perçue par les salariés marocains, et par conséquent, d'identifier les différentes caractéristiques de la marque employeur interne.

10 entretiens d'une durée moyenne de 20 minutes ont été menés auprès des membres du personnel des entreprises du secteur de services au Maroc. L'échantillon s'est distingué par une prédominance féminine (6 femmes et 4 hommes), l'âge moyen des salariés est de 25 ans.

Après, nous avons eu recours à la méthode quantitative. En effet, nous avons formulé des items à partir de l'ensemble des items exploités dans les différentes études examinées dans la littérature et les attributs recueillis après traitement des informations des entretiens (les résultats de l'analyse qualitative feront l'objet d'un autre travail de recherche). Ainsi, une première version du questionnaire a été élaborée, ensuite elle a été examinée par deux enseignants chercheurs en sciences de gestion, et enfin elle a été testée auprès de 16 employés d'une entreprise de services. Les remarques récoltées nous ont rendu possible l'amélioration du questionnaire, d'une part et d'autre part, de faire ressortir la dernière version du questionnaire qui est constitué de 51 items sur une échelle de Likert à cinq points. Aussi, nous avons employé seulement des phrases affirmatives (énoncés positifs) suivant les recommandations de Devellis.

Les données sont collectées sous format électronique et sous format papier auprès des salariés des différentes entreprises de la région de Kenitra-Salé-Rabat et Casablanca. 152 questionnaires exploitables ont été admis. La population représentative de l'échantillon de contrôle est composée de 49% d'hommes et 51 % de femmes. La majorité des salariés relève de la tranche d'âge de 23 ans à 39 ans.

#### **V. Analyse Factorielle Exploratoire**

Afin de construire notre échelle de mesure, plusieurs phases seront respectées. Dans une première étape, il est essentiel de vérifier la validité de contenu de l'échelle de mesure de la marque employeur des entreprises marocaines. Les tests de validité de contenu ont pour objectif de vérifier si les différents items du questionnaire sont une bonne représentation du concept examiné (Evrard et al. 2009). À cette intention, comme expliqué auparavant, nous avons passé en revue la littérature académique afin de nous accompagner et nous guider dans le développement du questionnaire et de parvenir à une échelle de mesure de la marque employeur interne avant épuration.

En effet, le nombre important d'items composant l'échelle de mesure (51 items), leur hétérogénéité et le moyen d'en sortir des dimensions proposant au scientifique le choix entre trois types de démarches d'analyse

- 1- Examiner chaque élément indépendamment en sélectionnant un seul item par thème ;
- 2- Agréger la totalité des items en une seule échelle ;
- 3- Procéder à une analyse factorielle afin d'identifier les différentes dimensions sous-jacentes (Campoy et al., 2006).

Nous avons décidé d'introduire la totalité des items dans une seule échelle sans distinction entre les dimensions au niveau du questionnaire, et ce pour mettre à l'examen la stabilité de la structure factorielle de l'échelle de mesure que nous utiliserons.

La structure factorielle et les qualités psychométriques de l'échelle de la marque employeur ont été analysées sous le logiciel SPSS 23, les données ont fait l'objet d'analyses factorielles en composantes principales avec rotation Varimax afin d'éprouver la dimensionnalité du construit. Les analyses en composantes principales (ACP) sont jugées souhaitables en phase de développement d'un questionnaire afin de réduire le nombre d'items et ne conserver que ceux qui permettent de caractériser le phénomène, notamment pour en identifier les facteurs principaux. (Costello et Osborne, 2005 ; Fabrigar et al., 1999 ; Roussel, 1996).

L'épuration des items jugés insatisfaisants a été effectuée en s'appuyant sur les paramètres d'élimination suivants : rejet des items dont le score factoriel est inférieur à 0.3 et de ceux présentant un score factoriel élevé sur plusieurs facteurs (Roussel, 2005). La fiabilité de cohérence interne de l'échelle et de ses

différentes dimensions a été évaluée par l'analyse de l'alpha de Cronbach ainsi que le niveau de corrélation pour les dimensions comportant deux items au moins.

### VI. Les résultats

Nous avons adopté l'approche exploratoire pour déterminer les dimensions de la marque employeur. Premièrement, nous avons préparé le nombre de variables, types de variables et enfin la taille de l'échantillon. Deuxièmement, nous avons vérifié les corrélations inter-items. Ensuite, nous avons mesuré l'adéquation de l'échantillonnage (KMO) et Test de sphéricité de Bartlett.

Les résultats ont montré que l'indice KMO est de 0,843. Il est qualifié de bon. Cet indice nous montre que les corrélations entre les items sont de bonne qualité. Après, le résultat du test de sphéricité de Bartlett est significatif puisque  $p < 0,0005$  (Tableau 1).

Tableau 1 : Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		<b>,843</b>
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	5417,559
	ddl	1275
	Signification	<b>,000</b>

Afin d'extraire le nombre de facteurs adéquat pour notre échelle, nous avons analysé, en premier lieu, le tableau de la variance totale expliquée et nous avons constaté que 12 composantes ont une valeur propre plus élevée que 1. Les 12 facteurs expliquent 78.331% de la variance (Tableau 2). Ces facteurs sont considérés comme facteurs significatifs.

**Tableau 2 : Variance totale expliquée**

Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	20,766	37,757	37,757
2	4,603	8,370	46,127
3	3,275	5,955	52,081
4	3,156	5,738	57,820
5	2,024	3,679	61,499
6	1,618	2,942	64,441
7	1,530	2,783	67,223
8	1,396	2,539	69,762
9	1,312	2,385	72,148
10	1,283	2,332	74,480
11	1,098	1,997	76,476
12	1,020	1,855	78,331

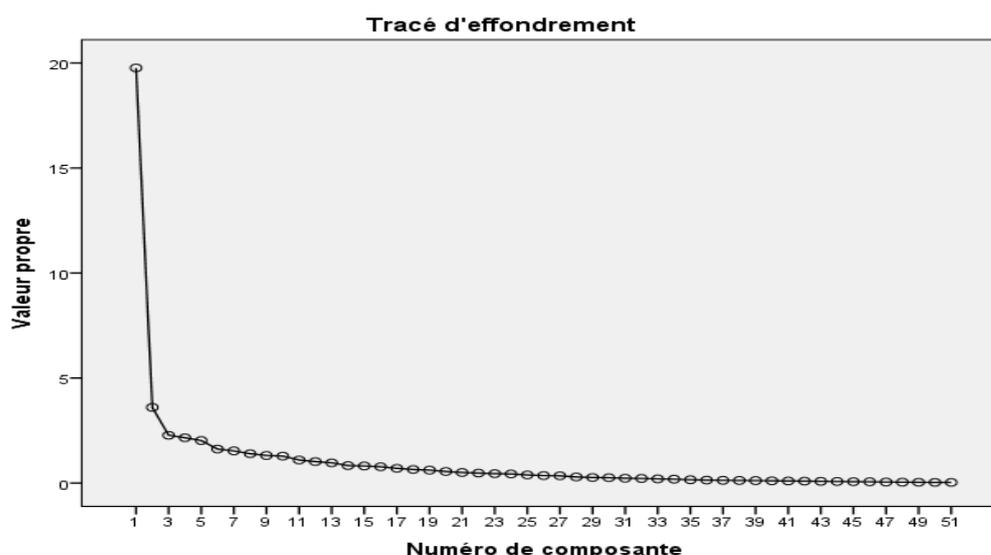
En deuxième lieu et pour plus de certitude, nous avons réalisé, grâce à SPSS 23, un graphique à partir des valeurs propres (graphique 1). A travers, le tracé d'effondrement, et après examen de la rupture du coude de Cattell. Nous avons remarqué qu'il y a un changement après le troisième facteur. A cet effet, nous retenons que trois (03) facteurs qui se situent avant le changement abrupt de la pente de la rupture du coude de Cattell pour l'analyse, puisque ce critère est précis que celui des valeurs propres.

**Tableau 3 : Variance totale expliquée**

Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulé
1	20,766	37,757	37,757
2	4,603	8,370	46,127
3	3,275	5,955	52,081

Les items retenus semblent convenablement représenter la marque employeur en termes de contenu. Néanmoins, la dernière dimension est composée uniquement de deux items, ce qui limite la possibilité de recourir à des analyses confirmatoires sur un nouvel échantillon (Il est généralement recommandé d'avoir un minimum de trois indicateurs par dimension).

**Tableau 4 : Le tracé d'effondrement**



L'analyse exploratoire (Tableau 4) fait apparaître trois (03) facteurs selon la règle de Kaiser (1958), qui conduit à sélectionner le nombre de facteurs dont la valeur propre est supérieure ou égale à 1. Une solution factorielle claire apparaît, sans chevauchement. Les facteurs sont aisément interprétables. En plus, les items retenus semblent convenablement représenter la marque employeur en termes de contenu.

Selon la matrice des composantes (tableau n°4), le premier facteur est constitué d'items qui représentent « L'intérêt du travail » est constitué de cinq items. Ces derniers représentent les opportunités de promotion et d'avancement, un salaire de base plus que la moyenne, des horaires de travail appropriés à la vie personnelle des salariés, des missions intéressantes et finalement l'opportunité de travailler à l'international.

Le second facteur est « L'aspect relationnel » est composé de sept items. Ces derniers sont liés à la justice sociale, l'ambiance et les relations au travail. Le premier aspect se manifeste par une gestion équitable entre les femmes et les hommes de l'organisation. Le deuxième aspect concerne l'ambiance et les rapports au travail, l'entreprise, d'aujourd'hui, ne se limitant pas à chercher la satisfaction seulement de ses clients à travers l'écoute à leurs besoins mais souhaite aussi que les relations en interne c'est-à-dire les relations entre les collaborateurs soient bonnes et caractérisées par l'entraide. De surcroît, l'entreprise s'intéresse à accroître sa visibilité et sa notoriété dans le milieu socio-économique.

Tandis que le troisième facteur « La valeur de développement » représente l'implication et l'intérêt que porte l'entreprise au développement durable et la garantie pour son personnel d'un travail en équipe dans des conditions favorables.

**Tableau 4:** Analyse en composantes principales (Rotation Varimax) de l'échelle de marque employeur (n=152)

Items	Composantes			Facteurs
	1	2	3	
prévoit des opportunités de promotion /d'avancement	,796			L'intérêt du travail
offre des missions intéressantes	,770			
offre un salaire de base supérieur à la moyenne	,684			
offre des opportunités de travailler à l'international	,655			
adapte un peu les horaires de travail à votre vie personnelle	,500			
est à l'écoute de ses clients		,753		L'aspect relationnel
est humaine		,690		
a une bonne réputation		,644		
est citoyenne		,617		
Les relations entre les collègues sont bonnes		,565		
permet au salarié d'appliquer ce qu'il a appris dans les expériences précédentes		,557		
gère équitablement ses hommes et ses femmes		,493		
Garanti un travail caractérisé par « travail en équipe»			,586	La valeur de développement
est impliquée dans le développement durable			,534	

Les trois facteurs expliquent 52,081% (Tableau 3) de la variance totale expliquée pour un KMO de 0,843 (Tableau 1). La fiabilité de cohérence interne pour chacune des composantes sont mentionnés dans le tableau 5.

**Tableau 5 : Coefficients d'alpha de Cronbach**

Composantes	Valeurs d'alpha de Cronbach
L'intérêt du travail	0.92
L'aspect relationnel	0.90
La valeur de développement	0.75

## VII. Discussion

En se basant sur un travail d'intégration des apports théoriques et un nombre important de conceptualisation, cet article constitue une phase initiale nécessaire à une excellente compréhension de la marque employeur. Il permet de clarifier le construit multidimensionnel de la marque employeur, en proposant une échelle de mesure de la marque employeur interne (à l'intention des salariés actuels).

Dans ce travail, nous avons, dans un premier temps, décrit les phases de collectes des données, ensuite nous avons exposé le mode d'administration du questionnaire.

Après avoir énoncé les méthodes d'analyse utilisées ainsi que les critères choisis, nous avons procédé à l'épuration et à la validation des instruments de mesure créés. L'échelle de la marque employeur a ainsi fait l'objet d'une analyse factorielle exploratoire sur un échantillon de 152 salariés.

L'échelle créée présente des résultats tout à fait satisfaisants, et proches de la structure théorique proposée par la littérature académique.

Concernant les instruments de mesure traduits et adaptés au contexte marocain, la phase exploratoire a mis en lumière des résultats confirmant les structures factorielles fournies par les modèles théoriques. La phase confirmatoire a mis en évidence trois dimensions de la marque employeur dont la plus importante est celle relative à l'intérêt que présente le travail pour l'employé.

S'il convient de vérifier la stabilité de la structure de l'échelle sur d'autres échantillons, l'échelle proposée montre, à ce stade de développement, des qualités psychométriques relativement satisfaisantes. Un ensemble riche et cohérent de trois dimensions offre la possibilité de regrouper et de synthétiser les apports de la littérature consacrée à la marque employeur.

Enfin, Viot et Benraïss-Noailles (2014) ont avancé que la marque employeur demeure un « gisement de valeur inexploité » auprès de différentes parties prenantes à savoir les consommateurs, les investisseurs, les salariés actuels et les salariés potentiels.

## Bibliographies

- [1] Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing research*, 34 (3), 347-356.
- [2] Alnaçık, E., & Alnaçık, Ü. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343.
- [3] Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4, 185-206
- [4] Arachchige, B. J., & Robertson, A. (2011). Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding. *IUP Journal of Brand Management*, 8(3).
- [5] Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9 (5), 501-517.
- [6] Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand*. England: John Wiley&Sons Ltd, 132-145.
- [7] Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand*. England: John Wiley&Sons Ltd, 132-145.
- [8] Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24 (2), 151-172.
- [9] Bodderas M., Cachelin J -L, Maas P., Schlager T., 2011, "The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation", *Journal of Services Marketing*, 25, 7, pp. 497 -508.
- [10] 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.
- [11] Charbonnier-Voirin, A. et Vignolles, A. (2010), « Proposition d'un modèle intégrateur de la marque employeur », 28ème Congrès de l'Association Française de Marketing, Le Mans.
- [12] Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2016). « Enjeux et outils de gestion de la marque employeur: point de vue d'experts ». *Recherches en Sciences de Gestion*, (1), 153-172.
- [13] Charbonnier-Voirin, A., Laget, C., & 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*, (3), 3-17.
- [14] Chhabra, N. L., & Mishra, A. (2008). Talent Management and Employer Branding: Retention Battle Strategies. *ICFAI Journal of Management Research*, 7 (11), 50-61.
- [15] Churchill, G.A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- [16] Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). "The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment". *Journal of applied psychology*, 87(6), 1121.
- [17] Collins, Christopher J. (2007). « The Interactive Effects of Recruitment Practices and Product Awareness on Job Seekers' Employer Knowledge and Application Behaviors », *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no 1, p. 180-190.
- [18] Costello, A.B. & Osborne, J.W. (2005). Best practices in Exploratory Factor Analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10(7), 1-9.
- [19] Devellis. R.F. (2003). *Scale development Theory and Applications*, Applied Social Research Methods Series Volume 26, SAGE Publications,

- [20] Evrard, Y., B. Pras and E. Roux (2009), *Market : Etudes et Recherches en Marketing*, Dunod, Paris
- [21] Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21 (1), 3-22.
- [22] Fabrigar L.R., Wegener D.T., MacCallum R.C. & Strahan E.J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, n° 4, 272-299.
- [23] Franca, V. (2012). The strength of the employer brand: Influences and implications for recruiting. *Journal of Marketing and Management*, 3(1), 78.
- [24] Girard A., Fallery B. et Rodhain F. (2011). « L'apparition des médias sociaux dans l'e-GRH : gestion de la marque employeur et e-recrutement », *16e Congrès de l'AIM*, St Denis de La Réunion, (pp. 1-18)..
- [25] Harris, M. M. & Fink, L. S. (1987). A field study of applicant reactions to employment opportunities: does the recruiter make a difference? *Personnel Psychology*, 40 (4), 765-784.
- [26] Highhouse S., Zickar M., Thorsteinson T., Stierwalt S., Slaughter J., (1999), "Assessing Company Employment Image: An Example in the Fast Food Industry," *Personnel Psychology*, 52, pp. 151–172.
- [27] Kaiser, H.F. (1958). The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, 23 (3),187-200.
- [28] Kapoor, V. (2010). Employer Branding: A Study of Its Relevance in India. *Journal of Brand Management*, 7 (1/2), 51-75.
- [29] Keeling, K. A., McGoldrick, P. J., & Sadhu, H. (2013). Staff Word-of-Mouth (SWOM) and retail employee recruitment. *Journal of Retailing*, 89(1), 88-104.
- [30] Keller, K. L. (1993), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, 57( 1): 1-22.
- [31] Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22 (7/8), 695-716.
- [32] Lemmink, J., Schuijf, A. and Streukens, S. (2003) The role of corporate image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology* 24 (1): 1–15.
- [33] Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46 (1), 51-69.
- [34] Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56 (1), 75-102.
- [35] 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 and organizational psychology*, 78 (4), 553-572.
- [36] Lievens, F., Van Hoye, G., & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, 18, 45-59.
- [37] Lievens, Filip, Greet Van Hoye et Bert Schreurs, 2005 « Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness : An application in a military context », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 4 : 553-572.
- [38] Liger, P. (2007). *Le marketing des RH, Attirer, motiver et fidéliser les salariés*. Dunod.
- [39] Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., & Pate, J. (2005). Branding: A new performance discourse for HR? *European Management Journal*, 23 (1), 76-88.
- [40] Mayo, A., 2001. *The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets: Monitoring, Measuring, Managing*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- [41] Miles, S. J., & Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of relationship marketing*, 3(2-3), 65-87.
- [42] Panczuk, S., & Point, S. (2008). *Enjeux et outils du marketing RH*. Paris: Édition d'Organisation Groupe Eyrolles.
- [43] Powell, G. N. (1991). Applicant reactions to the initial employment interview: Exploring theoretical and methodological issues. *Personnel Psychology*, 44 (1), 67-83.
- [44] Roussel, P. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Paris : Economica, collection Recherche en gestion.
- [45] Roussel, P. (2005). Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête. In P.
- [46] Roy, S. K. (2008). Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context. *South Asian Journal of Management*, 15 (4), 110-130.
- [47] Ruch, W. (2002). *Employer Brand Evolution: A Guide To Building Loyalty in Your Organization*, <http://2002>.
- [48] Schneider, L. (2003), "What is branding and how is it important to your marketing strategy?", available at: <http://marketing.about.com/cs/brandmktg/a/whatisbranding.htm> .
- [49] Slaughter, J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S., & Mohr, D. C. (2004). Personality trait inferences about organizations: Development of a measure and assessment of construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), 85-103.
- [50] Soulez, S., & 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 (French Edition)*, 26(1), 39-57.
- [51] Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2010). Employer brand for talent acquisition: an exploration towards its measurement. *Vision*, 14(1-2), 25-34.
- [52] Viot, C., & Benraïss-Noailles, L. (2014). Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18(3), 60-81.

IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) is UGC approved Journal with SI. No. 4481, Journal no. 46879.

Noura Ettahira "Dimensions De La Marque Employeur Dans Le Secteur Des Services Au Maroc : Proposition D'une Echelle De Mesure." *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* 20.4 (2018): 25-34.