



HAL
open science

L' attractivité des entreprises low-cost ? Le rôle du Capital-Marque Employeur

Laïla Benraiss-Noailles, Catherine Viot

► **To cite this version:**

Laïla Benraiss-Noailles, Catherine Viot. L' attractivité des entreprises low-cost ? Le rôle du Capital-Marque Employeur. *Revue Française de Gestion*, 2017, Les stratégies low-cost, 43 (266), pp.89-109. 10.3166/rfg.2017.00159 . hal-01803635

HAL Id: hal-01803635

<https://hal.science/hal-01803635v1>

Submitted on 30 May 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LAÏLA BENRAISS-NOAILLES
IAE de Bordeaux, Laboratoire IRGO

CATHERINE VIOT
Université Claude Bernard Lyon1, Laboratoire SAF

L'attractivité des entreprises low-cost Le rôle du Capital-Marque Employeur

Résumé

Cette recherche s'intéresse aux effets du Capital-Marque Employeur (CME) sur l'attractivité organisationnelle (AO). Le CME reflète la valeur de la marque employeur en tant qu'actif intangible. La valeur perceptuelle du CME est multidimensionnelle (valeur intérêt, sociale, économique...). La question centrale est de savoir si les leviers de l'AO diffèrent selon la propension du répondant à accepter un emploi dans une entreprise dite « low-cost ».

Les résultats montrent que pour ceux qui sont prêts à accepter un tel emploi, l'AO résulte de la valeur intérêt, alors que ceux qui refusent, privilégient la valeur sociale et économique.

Mots clés : Capital-marque employeur, attractivité organisationnelle, stratégie *low-cost*

Attractiveness of low-cost companies? The Influence of the employer brand on the attractiveness of low-cost companies

Abstract

The aim of this research is to identify the dimensions of employer brand that influence the attractiveness of low-cost companies, compared to firms with a more traditional positioning.

The results show that the willingness to accept a job offer in a low-cost company depends on the attributes applicants are looking for with regards to a potential employer. For those who are willing to accept such a job, organizational attractiveness is essentially due to the interest value, whereas those who reject this option are looking for a company offering social and economic values.

Keywords: Employer Brand-Equity, employer brand attractiveness, low-cost strategy

Benraiss-Noailles L., Viot C. (2014), Attractivité des entreprises low-cost ? Le rôle du Capital-Marque Employeur. *Revue Française de Gestion*, Lavoisier, 2017, Les stratégies low-cost, 43 (266), pp.89-109. [10.3166/rfg.2017.00159](https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00159)

Le principe du *low-cost* réside dans la proposition d'offres dénuées de sophistication à des prix durablement avantageux, grâce à une réduction significative du coût de revient (Coutelle-Brillet et Rivière, 2014, p. 68). Alors que les recherches portant sur *low-cost* (désormais *LC*), dans un contexte de consommation de biens et de services, se sont étoffées ces dernières années (Coutelle-Brillet et Rivière, 2014 ; Lin et Huang, 2015 ; Rajaguru, 2016...), celles reliant le *LC* au marketing des ressources humaines (marketing RH) sont relativement rares. Elles avaient pourtant suscité un certain intérêt au milieu des années 2000, avec un numéro spécial de la revue *European Management Journal* (2006, vol. 24, n° 5).

Cet article, qui étudie les effets du capital-marque employeur sur l'attractivité organisationnelle (AO), prend en considération la propension d'un candidat potentiel à accepter une offre d'emploi dans une entreprise ayant mis en œuvre une stratégie *LC*. Il apporte ainsi de nouvelles connaissances sur l'AO des marques positionnées *LC*.

La marque employeur (ME) définie dans les années 1990 comme « l'ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'emploi et permettant d'identifier l'entreprise en tant qu'employeur » (Ambler et Barrow, 1996, p. 187), peut être envisagée comme un capital immatériel, dénommé alors Capital-Marque Employeur (CME). Le CME est lui-même défini comme « les éléments d'actif et de passif liés à la marque employeur, à son nom et sa symbolique qui s'ajoutent (ou se soustraient) à la valeur fournie par une organisation à ses employés » (Ewing *et al.*, 2002, p. 14). La ME connaît depuis lors un engouement partagé tant par les chercheurs¹ que par les praticiens. Comme le soulignent Panczuk et Point (2008, p. 1), la ME relève du marketing RH, démarche qui a d'ores et déjà imprégné les pratiques organisationnelles.

Face à la généralisation des services positionnés *LC*, s'interroger sur le CME et sur l'attractivité des entreprises qui ont opté pour cette stratégie, présente un intérêt à la fois théorique et managérial. Sur le plan théorique, les recherches reliant CME et AO ne permettent pas d'identifier quels éléments du CME sont source d'attractivité. Il est donc proposé d'identifier les leviers de l'AO selon que le candidat accepte ou non une offre d'emploi émanant d'une entreprise positionnée *LC*. L'intérêt managérial de cet article réside dans la compréhension des attributs de la ME qui attirent les jeunes candidats vers une entreprise dite *LC*. Cela peut aider la direction des ressources humaines et les gestionnaires de la ME dans la définition de leur stratégie de communication.

¹ Une centaine de publications entre 1996 et 2014 (auteurs, 2014). Une requête dans EBSCO, réalisée le 3 novembre 2016, renvoie vers 288 publications académiques.

L'objectif de cet article est de revisiter le thème désormais classique, en marketing RH, de l'attractivité d'une organisation en tant qu'employeur. L'approche retenue dans cet article est originale à plusieurs titres. En premier lieu, elle tend à mettre en lumière les dimensions du CME qui contribuent à rendre une organisation attractive. La plupart des études reliant le CME et l'AO recourent à une approche globale du CME sans distinguer les différentes sources de valeur qui le composent (Lievens et Highhouse, 2003 ; Lemmink *et al.*, 2003). L'utilisation d'une échelle multidimensionnelle du CME (Berthon *et al.*, 2005), reflétant cinq catégories de valeur (valeur intérêt, sociale, économique, de développement et application des connaissances) permettra d'identifier de manière précise les déterminants de l'AO. Ce premier objectif présente donc un intérêt à la fois théorique – une meilleure connaissance des déterminants de l'AO – et managérial puisque les organisations pourront identifier les facteurs permettant d'améliorer leur attractivité en tant qu'employeur. Le second objectif est tout autant important puisqu'il s'agit d'introduire les entreprises dites *LC* dans le schéma reliant le CME et l'AO. Cette prise en compte est faite par la mesure de l'intention des répondants d'accepter une offre d'emploi proposée par une entreprise positionnée *LC*. Cette démarche devrait permettre d'identifier les dimensions du CME jugées importantes, chez un employeur, parmi les candidats qui ont l'intention d'accepter ou, au contraire de refuser, ce type d'emploi. D'un point de vue théorique, cette recherche devrait déboucher sur l'identification de leviers spécifiques de l'AO des entreprises dites *LC*, un apport qui présente également un intérêt managérial certain, notamment pour le recrutement de jeunes diplômés dans de telles entreprises.

La question sous-jacente est de savoir si les éléments du CME jugés importants par les candidats qui envisagent d'accepter une offre d'emploi dans une entreprise *LC*, diffèrent par rapport à ceux qui n'envisagent pas ce type d'emploi.

Pour répondre à cette question, dans un premier temps, seront présentés les notions de stratégie *LC*, les concepts de ME et de CME ainsi que les recherches reliant le *LC* et le marketing RH. Cette première partie sera suivie par la présentation d'une étude empirique dont les résultats feront l'objet d'une discussion.

I. Le *low-cost*, une stratégie avant tout

Les recherches reliant le *LC* et les ressources humaines sont peu nombreuses. Avant de les présenter, il convient de rappeler ce qui caractérise une stratégie *LC*. Si la question du *LC* a été peu étudiée par les chercheurs en ressources humaines, elle a en revanche fait l'objet de

nombreuses recherches en marketing. Une incursion dans le champ du marketing permet de souligner les résultats qui pourraient intéresser le champ des ressources humaines (encadré 1).

Encadré 1. *Low-cost* et marketing, quelles leçons en tirer pour le marketing RH ?

Dans les recherches reliant la stratégie *LC* et le marketing, deux axes semblent présenter un intérêt pour le marketing RH. Le premier s'intéresse à la valeur perçue de l'offre, alors que le second met l'accent sur le rôle crucial du personnel en contact avec le client.

Relevant du premier axe, les travaux de Coutelle-Brillet et Rivière (2014) mettent au jour une certaine ambivalence dans la valeur perçue des offres *LC*. D'un côté, certains consommateurs associent l'offre *LC* à une destruction de valeur (des produits bas de gamme), alors que d'autres, perçoivent les produits *LC* comme étant moins sophistiqués et donc plus fiables. En premier lieu, ce résultat conforte l'idée qu'une stratégie *LC* est concentrée sur l'essentiel, sans compromis sur la qualité de l'offre de base (Lendrevie et Lévy, 2013). En second lieu, du point de vue de l'AO, si les entreprises qui ont opté pour une stratégie *LC*, sont perçues comme des entreprises soucieuses de la qualité du service de base, cela pourrait influencer leur attractivité auprès de candidats potentiels.

Le second axe met en lumière le rôle central du personnel en contact avec les clients, dans les services *LC*. La qualité de service constitue le principal déterminant de l'intention d'achat des clients actuels (Lin et Huang, 2015). La réactivité du personnel suite à un incident est un élément crucial de la satisfaction, de la confiance et de la fidélisation des clients à un service *LC*. Ces recherches, bien que relevant du champ du marketing, soulignent l'importance de la qualité du personnel et établissent ainsi un pont entre le marketing et les ressources humaines. Ce pont relève du marketing interne, une notion qui voit le jour dans les années 1990. Le marketing interne est centré sur l'adoption du concept de marque à l'intérieur de l'organisation, afin de s'assurer que les employés délivrent la promesse associée à la marque de service aux clients (King *et al.*, 2012). Les recherches portant sur les services *LC* confirment l'importance du marketing interne, la satisfaction des clients étant directement liée à la qualité des salariés.

Caractéristiques de la stratégie low-cost

Lendrevie et Lévy (2013, p. 1085) considèrent le *LC* comme une « stratégie d'entreprise consistant à proposer une offre réduite à l'essentiel, mais de qualité, à un prix de vente très bas, grâce à une réduction drastique des coûts de toute nature ». Le *LC* est donc essentiellement un modèle économique spécifique reposant sur la réduction des coûts. Dans le cas des compagnies aériennes, l'écart de coûts entre les compagnies classiques et les compagnies *LC* est estimé à 43 % (Harvey et Turnbull, 2006). Mais le *LC* n'est pas synonyme de qualité médiocre. Dans le cas des stratégies *LC*, « la proposition de valeur est réduite à ce que le client juge essentiel (différenciation par le bas) avec, en contrepartie, une diminution très substantielle du prix » (Lendrevie et Lévy, 2013 ; p. 699). Ce que ces auteurs qualifient de 'différenciation par le bas', c'est une offre qui porte sur « l'essentiel à bas prix, sans sacrifier la qualité de ce qui est offert » (Lendrevie et Lévy, 2013, p. 701).

Comme le soulignent ces auteurs, l'expression *LC* ne peut se contenter de sa traduction littérale « bas coûts » qui n'exprime qu'un aspect du modèle économique sur lequel cette stratégie est fondée. Ce modèle comporte, en effet, quatre composantes : 1) une stratégie d'entreprise, 2) une offre centrée sur l'essentiel sans compromis sur la qualité, 3) une politique de réduction drastique des coûts de toute nature et 4) une diminution sensible et permanente des prix de vente qui confère un avantage compétitif par rapport à la concurrence traditionnelle (Lendrevie et Lévy, 2013, p. 702).

Stratégie low-cost et GRH : un champ à construire

Il vient d'être rappelé que *le LC* est avant tout une stratégie reposant sur une réduction drastique des coûts de toute nature. Les coûts engendrés par les RH ne font pas exception à ce principe. Il semble donc naturel de s'interroger sur les conséquences des stratégies *LC* en matière de GRH.

A notre connaissance, les recherches reliant la stratégie *LC* et la GRH sont parcimonieuses. De plus, ces recherches sont exclusivement circonscrites à un secteur d'activité, celui du transport aérien. En ce qui concerne la GRH, trois articles ont été identifiés (Harvey et Turnbull, 2006 ; Hunter, 2006 ; Pate et Beaumont, 2006). Ils traitent des relations humaines, du style de management et de l'attitude des salariés à l'égard des entreprises *LC*. Ces recherches soulignent la nécessité de mettre en place un style de management des RH et des politiques spécifiques. Cela peut poser problème lorsque des compagnies historiques, comme British Airways ou Air France, développent leur propre marque *LC*, respectivement Go et Hop. La manière dont le personnel réagit à ces nouvelles pratiques conditionne largement leur succès. Harvey et Turnbull (2006) se sont intéressés à une catégorie particulière de personnels, les pilotes d'avion dans deux filiales *LC* de grandes compagnies (Go, filiale de British Airways et BmiBaby, filiale de Bmi). Ils montrent que le style de management – la coopération chez BmiBaby, vs la rivalité, chez Go – influence l'attitude à l'égard de l'employeur : elle est plus favorable dans le cas d'un système coopératif.

Les recherches reliant stratégie *LC* et GRH sont donc très parcellaires malgré l'appel lancé par Pate et Beaumont en 2006. Or, d'une part, les acteurs *LC* gagnent des parts de marché dans le secteur qui les a vus naître (le transport aérien de passagers) et, d'autre part, la stratégie *LC* gagne du terrain dans les services (coiffure avec Tchip, location de voitures avec Ucar, trains avec OUI-GO et cars avec OUI-BUS, FlixBus, Isilines...), mais également dans le domaine des produits grand public. Avec le modèle Logan, Renault était l'un des précurseurs de cette stratégie. Le fabricant de téléphone franco-chinois Wiko en constitue une

illustration plus récente. Dans ce contexte de développement des marques *LC*, se pencher sur l'attractivité des ME d'entreprises qui ont opté pour un modèle économique *LC* présente un intérêt certain. Cet intérêt est d'autant plus important, que les stratégies *LC* sont souvent associées, dans l'esprit du public, à une dégradation des conditions de travail, l'un des moyens très efficaces de réduire les coûts étant de s'attaquer à la masse salariale.

Relier les stratégies *LC* et le marketing RH semble aujourd'hui nécessaire. Les quelques références identifiées se sont focalisées sur les salariés actuels et ne concernent que le transport aérien. Afin de développer une ME favorable, les gestionnaires doivent comprendre les facteurs qui sont importants pour attirer des recrues potentielles. Ceci est d'autant plus vrai que les entreprises œuvrant dans le *LC* peuvent, par un effet de halo, refléter une image *LC* de leurs politiques sociales et de leurs offres d'emplois.

II. Relation marque-employeur-attractivité dans le contexte du *low-cost*

Depuis le milieu des années 1990, le concept de ME a « gagné ses lettres de noblesse ». Il a fait l'objet de nombreuses recherches dont les objectifs étaient, soit de développer des échelles de mesure, soit de mieux comprendre ses effets internes (sur les salariés actuels) et/ou externes (sur les candidats potentiels). Parmi ces recherches, plusieurs travaux se sont intéressés à la relation entre capital-marque et attractivité de la ME. Cette recherche s'inscrit dans ce courant, mais en s'interrogeant sur les spécificités de la ME *LC*.

Marque employeur

Ce concept a émergé suite à l'application des principes de marketing pour la GRH. La ME se distingue de la marque produit car, là où la marque apposée sur des produits est une promesse faite au consommateur, la ME est une promesse faite aux collaborateurs ou futurs collaborateurs. En effet, si Ambler et Barrow (1996, p. 187) définissaient initialement la ME comme « l'ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'emploi et permettant d'identifier l'entreprise en tant qu'employeur », d'autres définitions ont ensuite été proposées. Il ressort de ces définitions que la ME est, avant tout, une promesse d'emploi unique qui s'adresse aux collaborateurs ou futurs collaborateurs d'une organisation. Cette promesse unique résulte d'une combinaison de bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques (Soulez et Guillot-Soulez, 2011 ; Franca et Pahor, 2012 ; Ewing *et al.*, 2002 ; auteurs). Alors que la ME est une promesse qui s'adresse aux collaborateurs et futurs

collaborateurs, le CME reflète la valeur d'une marque en tant qu'employeur. Cette valeur de la ME est considérée comme un actif intangible par l'organisation qui le détient.

Capital marque employeur

Dans les années 1990, les entreprises ont pris conscience que les marques étaient source de valeur. Cette prise de conscience donne naissance au concept de capital marque (CM). Les marques sont dès lors considérées comme des actifs intangibles et sont érigées au rang de capital immatériel (Kapferer, 1998). Le CM est défini en marketing comme « les éléments d'actif et de passif liés à une marque, à son nom ou à ses symboles et qui apportent quelque chose à l'entreprise et à ses clients parce qu'ils donnent une plus-value ou une moins-value aux produits et aux services » (Aaker, 1991, p. 15). Cette définition prend en considération les deux approches traditionnelles du CM : l'approche financière (*Firm-Based Brand Equity*) et l'approche du point de vue du consommateur (*Customer-Based Brand Equity*). Plus récemment, une troisième approche est apparue : le CM du point de vue des collaborateurs (*Employee-Based Brand Equity*). A chaque approche correspondent une définition (tableau 1) et des mesures propres. Les concepts de FBBE et CBBE constituent des approches externes du CM, contrairement à l'EBBE qui relève d'une approche interne (King *et al.*, 2012).

A l'heure actuelle, une des préoccupations majeures du marketing RH porte sur le CME. Les concepts d'EBBE et de CME sont distincts. Alors que l'EBBE est considéré comme la valeur résultant du marketing interne de la marque (King *et al.*, 2012), le CME traduit à la fois la valeur interne et externe résultant du management de la ME (Foster *et al.*, 2010). Dans le contexte RH, la plupart des publications portant sur le CME ont opté pour une approche perceptuelle du CM telle que préconisée par Keller (1993), en marketing (CBBE).

Tableau 1. Vision élargie du capital marque.

	Définition
Capital-Marque du point de vue de la firme	« La valeur de la marque est assimilée à la force concurrentielle qu'elle apporte à l'entreprise » (Berger-Rémy et Michel, 2015, p. 31).
Capital-Marque du point de vue du consommateur	« La valeur de la marque réside dans sa capacité à proposer aux clients une valeur supérieure à celle d'un produit non marqué » (Berger-Rémy et Michel, 2015, p. 31).
Capital-Marque du point de vue des collaborateurs	« L'effet différentiel que la connaissance de la marque a sur la réponse des salariés au management interne de la marque » (King <i>et al.</i> , 2012, p. 269).

Ewing *et al.* (2002) ont repris la définition d'Aaker pour l'adapter à la ME. Ils définissent le CME comme : « les éléments d'actif et de passif liés à la ME, à son nom et sa symbolique qui

s'ajoutent (ou se soustraient) à la valeur fournie par une organisation à ses employés » (Ewing *et al.*, 2002, p. 14). Le CME est composé de cinq dimensions (Berthon *et al.* 2005 p. 159-160) : valeur intérêt, sociale, économique, de développement et d'application des connaissances (tableau 2).

Tableau 2. Echelle de Berthon *et al.* (2005).

Dimension	Interprétation
Valeur intérêt	<p>Environnement de travail stimulant, de nouvelles pratiques qui utilisent la créativité des employés pour produire des produits et services innovants et de haute qualité.</p> <p>CME10_INT-Travailler dans un environnement stimulant CME11_INT-Employeur innovant CME12_INT-Une entreprise qui utilise et valorise ma créativité CME13_INT-Une entreprise qui propose des produits et services de bonne qualité CME14_INT-Une organisation qui propose des produits et services innovants</p>
Valeur sociale	<p>Un employeur qui offre une bonne ambiance au travail et un esprit d'équipe.</p> <p>CME2_SOC-Un environnement de travail agréable CME7_SOC-Avoir de bonnes relations avec mes supérieurs CME8_SOC-Avoir de bonnes relations avec mes collègues CME9_SOC-Des collègues qui me soutiennent et m'encouragent CME23_SOC-Une bonne ambiance au travail</p>
Valeur économique	<p>Attributs d'un employeur offrant un salaire supérieur à la moyenne, la sécurité d'emploi et des possibilités de promotion</p> <p>CME15_ECO-Une entreprise qui offre de bonnes opportunités de promotion interne CME21_ECO-Une entreprise qui offre la sécurité de l'emploi CME22_ECO-Acquérir une expérience transversale dans l'entreprise CME24_ECO-Un salaire de base plus élevé que la moyenne CME25_ECO-Un package de rémunération attractif</p>
Valeur de développement	<p>Un employeur qui offre la reconnaissance, l'estime de soi et la confiance, associées à une expérience professionnelle qui peut constituer un tremplin vers un emploi futur.</p> <p>CME1_DEV-Etre reconnu par ma hiérarchie CME3_DEV-Un tremplin pour un meilleur emploi dans le futur CME4_DEV-Travailler pour une entreprise qui me permet d'avoir une bonne image de moi-même CME5_DEV-Travailler pour une entreprise qui me permet d'avoir davantage confiance en moi CME6_DEV-Acquérir de l'expérience pour progresser dans ma carrière</p>
Valeur application des connaissances	<p>Un employeur qui donne l'occasion à ses employés d'appliquer ce qu'ils ont appris et de le transmettre aux autres, dans un environnement orienté client et socialement responsable.</p> <p>CME16_APPLI-Une entreprise socialement responsable CME17_APPLI-La possibilité d'appliquer ce que j'ai appris pendant mes études CME18_APPLI-Une entreprise qui me permet de transmettre aux autres ce que j'ai appris CME19_APPLI-Une entreprise à laquelle j'ai le sentiment d'appartenir CME20_APPLI-Une entreprise orientée client</p>

Ainsi, dans un souci de clarification, il peut être considéré que la ME est un concept d'émission (la promesse de l'employeur) et que le CME reflète la valeur de la ME. Dans le cas d'une approche perceptuelle – qui est l'approche la plus fréquemment retenue par les chercheurs et à laquelle la présente recherche s'identifie – le CME peut être considéré comme un concept de perception (valeur de la ME telle que perçue par les salariés et futurs salariés). Enfin, pour compléter ce schéma, l'AO constitue une réponse des cibles, à la fois à la promesse que véhicule la ME et à la valeur perçue de cette marque en tant que capital.

Attractivité organisationnelle

L'AO est définie comme « une attitude affective positive à l'égard d'une organisation, en la considérant comme désirable, en vue d'initier une relation, avec cette organisation, en faisant partie de son personnel » (Aiman-Smith *et al.*, 2001, p. 221). Rampl et Kenning (2014), la considèrent comme « l'intention de candidater ou d'accepter des offres potentielles de la part d'un employeur particulier ». L'AO est un élément central du succès de la ME (Cable et Turban, 2003). Elle est influencée par les attributs liés à l'entreprise (Rampl et Kenning, 2014 ; Lievens *et al.* 2001) et les attributs liés à l'emploi (Taylor et Bergmann, 1987).

Effets du CME sur l'attractivité organisationnelle

Les entreprises avec une « bonne » ME ont plus de facilité à attirer de bons candidats (Cable et Turban, 2003 ; Lemmink *et al.*, 2003). Lievens et Highhouse (2003) montrent que les attributs instrumentaux et symboliques de la ME sont positivement reliés à l'AO. Une relation positive entre la ME et l'intention de candidater est validée (Lemmink *et al.*, 2003). Cependant, ces travaux testent un effet global de la ME sur l'attractivité. Ils ne permettent donc pas d'identifier les dimensions du CME qui sont positivement reliées à l'AO. Les différents résultats qui viennent d'être rappelés suggèrent une relation positive entre le CME et l'AO, d'où les hypothèses H1 à H5 : le CME est positivement relié à l'AO. Afin d'affiner l'hypothèse d'un effet global du CME sur l'AO, elle est déclinée pour les cinq dimensions du CME (figure 1).

H1 : La dimension du CME « valeur intérêt » est positivement reliée à l'AO.

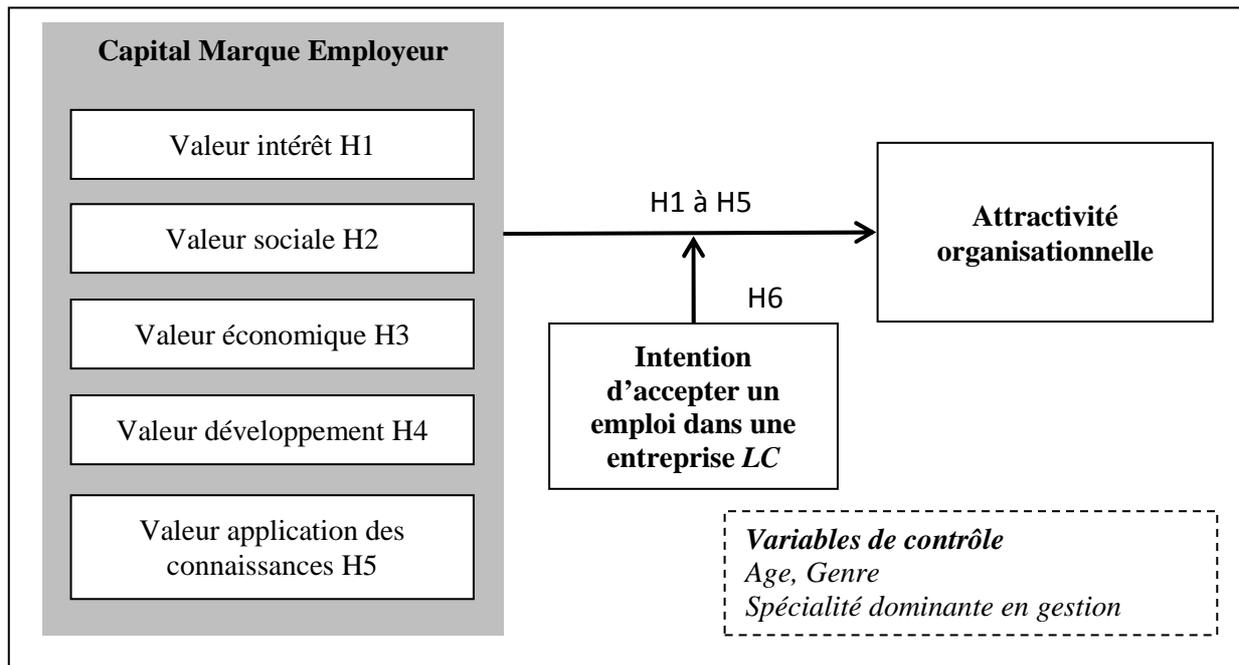
H2 : La dimension du CME « valeur sociale » est positivement reliée à l'AO.

H3 : La dimension du CME « valeur économique » est positivement reliée à l'AO.

H4 : La dimension du CME « valeur de développement » est positivement reliée à l'AO.

H5 : La dimension du CME « valeur d'application des connaissances » est positivement reliée à l'AO.

Figure 1. Modèle de recherche



Dans le domaine du marketing des services *LC*, il a été démontré que l'intention d'achat, la satisfaction et la fidélité des clients reposaient davantage sur la qualité du personnel en contact et la qualité perçue du service que sur le prix (Lin et Huang, 2015 ; Rajaguru, 2016). Ces résultats suggèrent que les entreprises *LC* pourraient, elles-aussi, bénéficier d'une certaine attractivité en tant qu'employeur potentiel. L'hypothèse H6 propose d'étudier l'effet modérateur d'une variable supplémentaire : l'intention d'accepter un emploi dans une entreprise *LC*. L'état actuel de la connaissance ne permet pas de formuler d'hypothèse précise quant aux dimensions du CME qui seraient affectées par cet effet modérateur. C'est la raison pour laquelle, l'hypothèse H6 n'est pas déclinée pour chaque dimension du CME.

H6 – La relation entre le CME et l'AO est modérée par l'intention d'accepter un emploi dans une entreprise ayant opté pour une stratégie LC.

L'âge, le genre et la spécialité dominante de la formation suivie sont également intégrés au modèle au titre de variables de contrôle.

Encadré 2. Méthodologie

L'échelle de Berthon *et al.* (2005) a été choisie parce que les facteurs qui la composent sont consensuels : valeur d'intérêt présente dans 5 autres échelles, valeur sociale dans 6 autres, valeurs économique et de développement, dans 7 et valeur d'application des connaissances dans 4 (tableau 3). L'AO est mesurée par l'échelle de Rampl et Kenning (2014), inspirée de Taylor et Bergmann (1987) et Lievens *et al.*, (2001) (tableau 5).

Le questionnaire a été diffusé en ligne auprès d'étudiants². Cette population a fait l'objet de plusieurs recherches sur l'AO (Srivastava et Bhatnagar, 2010 ; Arachchige ; Robertson, 2011). Il s'agit de la génération Y (personnes nées entre 1982 et 1994) qui est au centre des préoccupations du marketing du recrutement (Soulez et Guillot-Soulez, 2011). Décrite comme technophile (Sullivan et Heitmeyer, 2008), cette génération est une population très pertinente dans l'étude de l'AO des entreprises LC. En effet, une politique commerciale peu coûteuse passe par la désintermédiation de la relation client en utilisant Internet (Combe, 2014). 443 questionnaires dont 367 exploitables³ ont été collectés. L'âge moyen est de 22 ans et 9 mois. Les femmes représentent 71% de l'échantillon.

Au début du questionnaire, les répondants indiquent leur employeur de choix parmi le top 10 de l'enquête Universum 2015⁴. La question « Quelle importance accordez-vous aux éléments suivants lorsque vous considérez un employeur potentiel ? » permet d'introduire les items de l'échelle de CME. Les avis sont formulés sur une échelle d'agrément de 1 (pas du tout d'accord) à 6 (tout à fait d'accord).

Le modèle est testé à l'aide d'équations structurelles (AMOS), d'abord sans intégrer la notion de LC, puis en introduisant l'intention d'accepter un emploi dans une entreprise positionnée LC (modalités de réponse sous la forme d'une échelle d'agrément identique à celle du CME). Cette variable a permis de créer deux sous échantillons : ceux qui refusent un emploi dans une entreprise positionnée LC (n = 184) et ceux qui sont prêts à l'accepter (n = 183). Le classement est fait selon que le répondant se situe au-dessus ou en-dessous de la moyenne (4,32). L'effet modérateur de cette variable a été testé à l'aide d'une analyse multi-groupe.

Tableau 3. Echelles de mesure du CME

Auteurs	Dimensions de l'échelle de Berthon <i>et al.</i>					Autres dimensions	Caractéristiques de l'échantillon
	Valeur...						
	Intérêt	Sociale	Econo- mique	Dévelop- pement	Applica- tion		
Alniaçik et Alniaçik (2012)	-	X	X	X	X	Coopération	600 étudiants et employés (Turquie)
Arachchige et Robertson (2011)	-	X	-	X	-	Dynamisme organisationnel Environnement Plaisir Structure de l'emploi	221 étudiants (Sri Lanka)
Baum et Kabst (2013)	X	X	X	X	-	Equilibre vie privée/ professionnelle	1569 étudiants (Allemagne, Chine, Inde, Hongrie)
Bodderas <i>et al.</i> (2011)	-	X	X	X	-	Valeur de diversité Valeur de réputation	2189 salariés compagnie d'assurance (12 pays)
Franca et	X	-	X	X	-	Leadership	7000 (étudiants/

² Etudiants en sciences de gestion inscrits en Masters professionnels (GRH (30%), marketing (27%), généralistes (15%), comptabilité et finance (14%) et autres spécialités (14%). La moitié est inscrite en Master 2.

³ Exclusion des répondants inscrits en formation continue.

⁴ Classement des entreprises préférées des étudiants en management.

Pahor (2012)							salariés) site de recrutement (Slovénie)
Highhouse <i>et al.</i> (1999)	X	X	X	X	X	Bouche à oreille Localisation Publicité Respectabilité Horaires de travail Charge de travail	336 étudiants et 102 retraités Restauration rapide (Etats-Unis)
Roy (2008)	X	X	X	X	X	Valeurs éthique et psychologique	150 étudiants (Inde)
Srivastava et Bhatnagar (2010)	X	-	X	-	X	Crédibilité Flexibilité Exposition médiatique Image positive Souci du personnel	105 étudiants (Inde)

III. Résultats et discussion

Modèles de mesure

Une structure en cinq dimensions est validée grâce à une ACP. Cette structure explique près de 65 % de la variance et les communautés sont supérieures à 0,5. Cependant, plusieurs aménagements ont été nécessaires. En premier lieu, certains items ont été éliminés⁵ car ils présentaient une faible corrélation avec l'ensemble des facteurs. En second lieu, les facteurs « valeur d'application des connaissances » et « valeur économique » sont partiellement regroupés (tableau 4). Cette dimension a été rebaptisée « valeur engagement durable ». Les items qu'elle regroupe permettent à l'individu de vérifier les conditions d'un engagement dans le temps : l'employeur lui permet d'appliquer ce qu'il a appris, de le transmettre aux autres, lui offrant une sécurité de l'emploi avec une expérience transversale tout en étant un employeur socialement responsable. Ces items traduisent un souci d'établir une relation à long terme. Ce regroupement peut s'expliquer par le fait que les items CME21_ECO et CME22_ECO reflètent davantage qu'une valeur économique. Ils mesurent respectivement la sécurité de l'emploi et l'acquisition d'une expérience transversale dans l'entreprise. De plus, l'item CME16_APPLI (une entreprise socialement responsable), relié au facteur « application des connaissances » dans la structure initiale renvoie à une perception de l'employeur comme étant socialement responsable et non seulement à la stricte application des connaissances.

⁵ CME10_INT, CME2_SOC, CME19_APPLI, CME20_APPLI, CME15_ECO, CME1_DEV et CME3_DEV.

Tableau 4. Structure de l'échelle de mesure du CME

Facteurs	Loadings	Items
1. Valeur d'intérêt $\alpha = 0,831$,908	CME11_INT-Employeur innovant
	,898	CME14_INT-Une organisation qui propose des produits et services innovants
	,789	CME12_INT-Une entreprise qui utilise et valorise ma créativité
	,536	CME13_INT-Une entreprise qui propose des produits et services de bonne qualité
2. Valeur sociale $\alpha = 0,806$,932	CME8_SOC-Avoir de bonnes relations avec mes collègues
	,794	CME7_SOC-Avoir de bonnes relations avec mes supérieurs
	,749	CME23_SOC-Une bonne ambiance au travail
	,660	CME9_SOC-Des collègues qui me soutiennent et m'encouragent
3. Valeur engagement durable $\alpha = 0,745$,789	CME17_APP-La possibilité d'appliquer ce que j'ai appris pendant mes études
	,773	CME21_ECO-Une entreprise qui offre la sécurité de l'emploi
	,726	CME18_APP-Une entreprise qui me permet de transmettre aux autres ce que j'ai appris
	,590	CME22_ECO-Acquérir une expérience transversale dans l'entreprise
4. Valeur économique $\alpha = 0,889$,568	CME16_APP-Une entreprise socialement responsable
	,892	CME25_ECO-Un package de rémunération attractif
5. Valeur développement $\alpha = 0,678$,888	CME24_ECO-Un salaire de base plus élevé que la moyenne
	,881	CME5_DEV-Travailler pour une entreprise qui me permet d'avoir davantage confiance en moi
	,870	CME4_DEV-Travailler pour une entreprise qui me permet d'avoir une bonne image de moi-même
	,555	CME6_DEV-Acquérir de l'expérience pour progresser dans ma carrière

Un seul alpha de Cronbach se situe en dessous du seuil recommandé de 0,7. Il s'agit du facteur valeur de développement ($\alpha = 0,678$). Il est admis que ce seuil soit ramené à 0,60 dans les analyses factorielles exploratoires. C'est en partie le cas ici puisqu'il s'agit d'une version traduite en français de l'échelle initiale.

Etant donné que la structure est modifiée, une analyse confirmatoire a été réalisée. La structure issue de l'ACP est confirmée ($\chi^2 = 391$; 124 ddl, $p < 0,001$; RMSEA = 0,077). Cette analyse a été comparée à une analyse reprenant fidèlement la structure initiale de Berthon *et al.* (2005). Le RMSEA est alors médiocre (0,089) et cette solution ne permet de conserver que 15 items sur 25, alors que la solution proposée permet d'en conserver 18.

Cette modification de la structure de l'échelle a pour conséquence la reformulation de l'hypothèse H5 qui devient :

H5 : *La dimension du CME « valeur engagement durable » est positivement reliée à l'attractivité organisationnelle ».*

L'échelle d'AO présente une bonne qualité (variance expliquée totale = 65 % ; alpha de Cronbach = 0,70, tableau 5). La structure est conforme aux attentes.

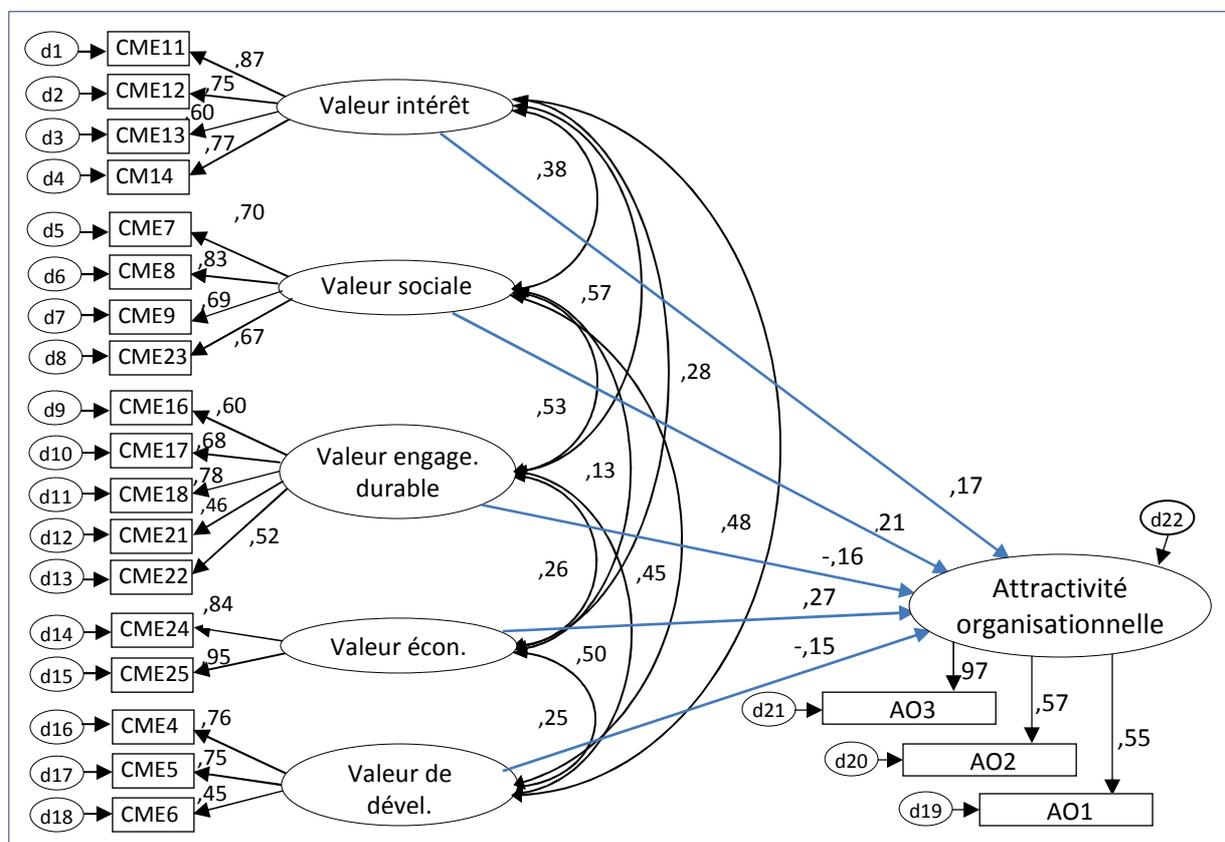
Tableau 5. Structure factorielle de l'échelle de mesure de l'attractivité organisationnelle

Items	Saturation
AO1 - Je pourrais accepter une offre d'emploi de l'entreprise	,879
AO2 - J'ai l'intention de postuler dans cette entreprise	,773
AO3 - J'aimerais beaucoup travailler pour l'entreprise	,760

Test des hypothèses

Si les résultats valident un effet du CME sur l'AO, ils doivent cependant être nuancés selon les facteurs. En effet, seules trois dimensions sont positivement et significativement reliées à l'AO. Il s'agit de la valeur intérêt (Facteur 1 ; $\lambda_1 = 0,17$; $p < 0,05$), de la valeur sociale (Facteur 2, $\lambda_2 = 0,21$; $p < 0,05$) et de la valeur économique (Facteur 4, $\lambda_4 = 0,27$; $p < 0,001$). Les hypothèses H1, H2 et H3 sont ainsi validées, contrairement aux hypothèses H4 et H5. En effet, les deux autres facteurs sont reliés négativement à l'AO, mais ces deux paramètres ne sont pas significatifs : valeur engagement durable (Facteur 3 ; $\lambda_3 = - 0,16$; $p = 0,078$) et valeur de développement (Facteur 5 ; $\lambda_5 = - 0,15$; $p = 0,067$). Le Chi-2 est égal à 466,8 pour 174 ddl, $p < 0,001$. Le RMSEA est de 0,068.

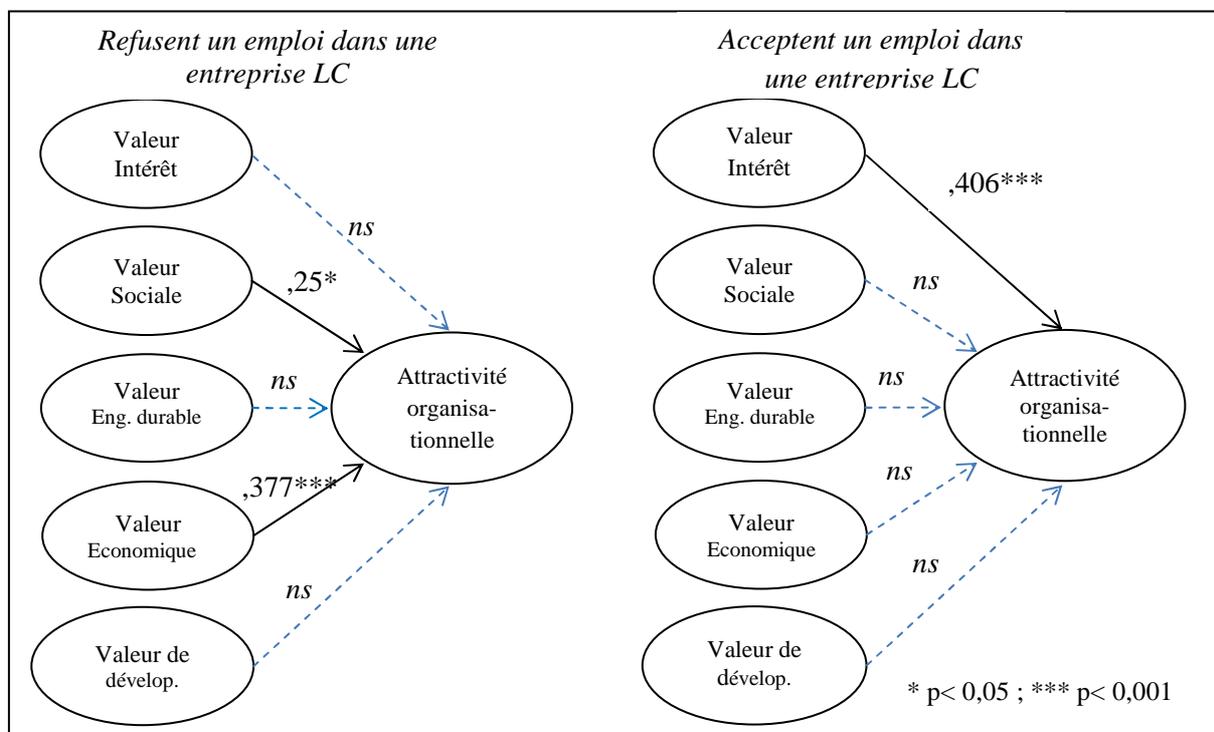
Figure 2. Test des hypothèses H1 à H5



Pour tester l'effet modérateur induit par le fait que les répondants sont disposés ou non à accepter un emploi dans une entreprise *LC*, une analyse multi-groupes a été réalisée. Cette analyse supplémentaire valide un tel effet. La figure 3, une représentation simplifiée du modèle testé, met en évidence les antécédents de l'AO selon que les candidats ont l'intention de refuser ou d'accepter un emploi dans une entreprise *LC*. Le Chi-2 est de 698 pour 348 ddl ($p < 0,001$). Le RMSEA est de 0,052.

Dans le groupe 1 (refus d'un emploi dans une entreprise dont l'offre est *LC*), l'AO résulte de la valeur sociale et de la valeur économique. Autrement dit, ceux qui refusent sont ceux recherchant une entreprise offrant de bonnes relations sociales et des salaires élevés. Dans le groupe 2 (acceptation d'un emploi dans une entreprise positionnée *LC*), l'AO résulte de la valeur intérêt. Autrement dit, dans ce second cas, les jeunes candidats sont attirés par des entreprises caractérisées par l'innovation et la créativité. L'hypothèse H6 est donc validée : la propension à accepter une offre d'emploi dans une entreprise ayant opté pour une stratégie *LC* modère les relations entre les dimensions du CME et l'AO. Il peut être souligné que, parmi les personnes interrogées, les dimensions « valeur engagement durable » et « valeur de développement » n'expliquent pas l'AO.

Figure 3. Effet modérateur du refus/acceptation d'emploi dans une entreprise *LC*



Des analyses complémentaires montrent que la propension à accepter un emploi dans une entreprise positionnée *LC* n'est pas liée au genre (Chi-2 de Pearson = 2,708 ; $p = 0,1$), ni à la discipline dominante en gestion (Chi-2 de Pearson = 9,366 ; $p = 0,227$), ni à l'âge qui est assez congruent dans l'échantillon ($t = -1,683$; $p = 0,093$).

Conclusion

Plusieurs apports théoriques doivent être soulignés. Le premier réside dans la transposition de l'échelle de mesure du CME de Berthon *et al.* (2005). Malgré quelques adaptations, la structure reste composée de cinq facteurs, dont un seul se différencie de l'échelle originale. En effet, la dimension rebaptisée « valeur engagement durable » regroupe les items composant initialement la dimension « valeur application des connaissances » ainsi que deux items de la dimension « valeur économique ». Il s'agit des items CME21_ECO et CME22_ECO qui reflètent davantage qu'une valeur économique, puisqu'ils mesurent respectivement la sécurité de l'emploi et l'acquisition d'une expérience transversale dans l'entreprise. Cette nouvelle dimension regroupe, de ce fait, les items traduisant une relation et un engagement durables avec l'employeur. Hormis cette adaptation, l'échelle de Berthon *et al.* (2005), qui n'avait pas encore été utilisée dans un contexte francophone, semble démontrer sa capacité d'adaptation dans des contextes culturels variés (Kumar, 2008 ; Arachchige et Robertson, 2011 ; Bodderas *et al.*, 2011 ; Almaçık *et al.*, 2014 ; Ahmad et Daud, 2016). On est en mesure de s'interroger sur le rattachement de certains items à la valeur économique, dans l'échelle initiale. En effet, l'item CME21_ECO (une entreprise qui offre la sécurité de l'emploi) ne mesure pas que de la valeur économique. Dans le contexte de chômage très élevé que connaît la France, les répondants lui associent peut-être un sentiment de sécurité « psychologique ». Quant à l'item CME22_ECO (acquérir une expérience transversale dans l'entreprise), le lien avec la valeur économique est encore plus distendu. Etant en grande partie idiosyncratique, l'expérience transversale n'a de sens que si la relation d'emploi dure dans le temps. Cette expérience transversale peut-être ainsi perçue comme relevant d'une valeur d'engagement durable. De plus, le terme « durable », souvent associé à la notion de développement, a pris depuis deux décennies un sens particulier qui n'a pu échapper aux répondants inscrits en Masters en sciences de Gestion. Tous les items du facteur valeur d'engagement évoquent, de manière plus ou moins explicite, le développement durable (sécurité, utilisation et transmission des savoirs, expérience transversale acquise, et

responsabilité sociale). La nouvelle affectation de ces items semble plus cohérente sur le plan du sens, sans pour autant engendrer un bouleversement de la structure initiale.

D'autres tentatives d'adaptation de l'échelle de Berthon ont donné lieu à des modifications. Par exemple, l'item « acquérir une expérience transversale dans l'entreprise » est parfois rattaché au facteur valeur d'intérêt (Arachchige et Robertson, 2011). Amhad et Daud (2016) ont dû écarter quatre items, mais c'est la réutilisation la plus fidèle de l'échelle initiale. Enfin, Bodderas *et al.* (2011) écartent la valeur d'intérêt, mais en valident deux autres : la valeur diversité et la valeur réputation.

En second lieu, les résultats apportent une preuve supplémentaire d'un effet du CME sur l'AO. Si quelques travaux avaient validé cet effet (Lemmink *et al.*, 2003 ; Lievens et Highhouse (2003), les résultats ne permettaient pas d'étudier l'effet spécifique de dimensions qui composent le CME. Nos résultats vont au-delà, car ils montrent que trois dimensions du CME – valeur intérêt, valeur sociale et valeur économique – sont reliées positivement à l'AO. Un troisième apport théorique réside dans le fait que l'influence du CME sur l'AO dépend du contexte. Il y a lieu de distinguer en fonction de la propension des candidats à accepter ou refuser une offre d'emploi dans une entreprise positionnée *LC*. En effet, les jeunes diplômés qui accepteraient une telle offre recherchent la valeur intérêt, alors que pour ceux qui refuseraient, l'AO dépend de la valeur sociale et de la valeur économique. Or, la valeur intérêt regroupe des items liés à l'innovation, à la qualité et à la créativité. Ce dernier résultat est cohérent avec l'idée, soulignée par Berger-Rémy et Michel (2015, p. 31) que « le management par la marque peut être un guide stratégique pour l'action et en particulier pour le processus d'innovation » et que « mieux comprendre le rôle de la marque auprès des collaborateurs représente un enjeu important pour les organisations qui souhaitent orienter l'action à partir d'un projet commun ». L'on peut en effet considérer qu'une entreprise qui a opté pour une stratégie *LC*, souhaite orienter l'action de tous les collaborateurs et futurs collaborateurs vers la qualité du service de base, mais en réduisant les coûts, puisqu'elle ne peut se différencier sur les éléments complémentaires qui sont le plus souvent absents de l'offre. Ces résultats semblent cohérents avec les marqueurs de la génération Y. Elle est décrite comme constamment à la recherche de défis afin d'apprendre et expérimenter (Dejoux et Wechtler, 2011). Elle intègre le changement et l'incertitude comme des états de faits naturels qui motivent ses membres et les font se sentir en perpétuel mouvement (Dejoux et Wechtler, 2011).

Enfin, les résultats ne permettent pas de valider un effet du genre, ce qui est conforme aux résultats observés par Alniaçik *et al.* (2014) dans une étude réalisée auprès de 300 adultes,

dans laquelle les scores hommes/femmes ont été comparés sur les 25 items de l'échelle de Berthon *et al.* (2005). Cette absence d'effet n'est donc pas propre à l'échantillon composé de représentants de la génération Y. Il ne s'agit pas non plus d'une spécificité française puisque ce constat s'impose également en Turquie et en Lettonie (Alnaçık *et al.*, 2014).

Plusieurs implications managériales découlent des résultats observés. Premièrement, puisque les jeunes candidats, prêts à accepter un emploi dans une entreprise positionnée *LC*, recherchent la valeur intérêt, ces entreprises doivent s'appuyer sur cet aspect lorsqu'elles définissent l'identité de leur ME. Le *LC* et l'innovation ne sont pas antinomiques. Les *business models* des entreprises qui produisent du *LC* sont bien souvent innovants. Certaines de ces innovations sont qualifiées d'« innovations frugales » car elles permettent de répondre de manière simple et efficace à un besoin en utilisant un minimum de moyens. Cette spécificité doit, en outre, être mise en avant dans la communication qui s'adresse aux étudiants récemment diplômés ou sur le point de l'être.

De manière plus générale, il ressort de cette recherche que les Directions des Ressources Humaines et de la ME, devraient adapter leur communication à destination des candidats potentiels, selon qu'elles relèvent ou non de stratégies *LC*. Cette recherche montre que les dimensions du CME qui sont appréciées par les candidats potentiels diffèrent pour les employeurs *LC*. C'est le caractère innovant de l'offre de produits/services proposée qui prime pour ces derniers. Il constitue un bénéfice recherché par le candidat à l'embauche. Il est donc recommandé aux personnes chargées de promouvoir la ME de le mettre en avant dans le plan de communication. C'est peut-être à cela qu'easyJet tente de faire référence sur son site de recrutement (<https://careers.easyjet.com/fr/>), en s'adressant à la génération easyJet « une nouvelle génération d'employés, pour une nouvelle génération de consommateurs ». Cependant, le message pourrait gagner en clarté. Ce positionnement avant-gardiste est plus clair dans la communication sur les valeurs indiquées sur les sites d'autres marques positionnées *LC*. Dans l'espace recrutement de Direct Assurance (marque *LC* du groupe Axa), l'accroche fait référence à la créativité des personnes recherchées : « Plus de 1100 collaborateurs travaillent chaque jour dans le même esprit, avec les mêmes valeurs, et font de Direct Assurance le leader de son secteur. Si vous êtes proactif, créatif et autonome, venez rejoindre une entreprise ambitieuse et en pleine croissance. »⁶ Sur le site de *BforBank* (marque *LC* du Crédit Agricole), on peut lire : « Rejoindre *BforBank*, c'est évoluer au sein d'une entreprise en pleine croissance. Une banque 100 % digitale qui a placé l'innovation au

⁶ <https://www.direct-assurance.fr/assurance/rejoignez-nous-@/3575/view-3575-category.html>

cœur de sa stratégie. Une entreprise à taille humaine qui a à cœur de favoriser l'autonomie de ses collaborateurs et le développement de leurs compétences ». Enfin, Poweo (filiale *LC* de Direct Energie) affirme sur son site internet : « Nous devons remettre en question les normes, nous bousculons les codes, les conventions et les usages. »⁷

Ces exemples montrent que pour réussir, l'entreprise doit non plus s'adapter à son environnement, mais plutôt le transformer et en changer les règles du jeu. Lehmann-Ortega et Sarrazin (2011), à travers l'exemple de l'hôtel Mama Shelter montrent que « les innovations de rupture ne sont pas limitées au domaine des nouvelles technologies, mais s'appliquent à des secteurs traditionnels comme celui de l'hôtellerie » (p. 130). Cet hôtel a inventé un nouveau *business model* basé sur la conciliation du luxe et du *LC*. Les auteurs soulignent que les employés sont mus par la même passion et sont convaincus de faire partie d'une aventure qui va marquer leur époque. Plusieurs d'entre eux n'ont pas hésité à quitter de prestigieux palaces pour rejoindre le Mama Shelter. L'innovation est ici un facteur clé de l'AO.

Les résultats suggèrent que les entreprises désireuses de favoriser leur attractivité auprès de la génération Y, doivent centrer leurs promesses d'emplois et leur communication sur les attributs liés à l'innovation (*business model*, produits/services innovants), à la créativité attendue et suscitée et à la haute qualité des produits/services proposés aux clients.

D'autres recherches sur les effets externes de la ME pourront compléter cette étude : s'interroger sur les similitudes et différences de l'AO, au sein d'un même secteur d'activité, des ME classiques et des ME dites *LC* ; tester si le fait de consommer ou pas des produits/services *LC* influence l'intention de candidater et/ou d'accepter un emploi dans une telle entreprise.

Enfin, pour prolonger ce premier travail exploratoire, il conviendrait d'ouvrir l'échantillon à d'autres spécialités que les sciences de gestion et d'introduire d'autres variables individuelles dans l'analyse pour identifier des profils de candidats plus attirés que la moyenne par la ME d'entreprises engagées dans une stratégie *LC*. Des variables psychographiques, comme l'estime de soi ou la personnalité, pourraient apporter des éléments nouveaux. En ce qui concerne l'âge, l'échantillon utilisé dans cette étude ne permet pas de tirer de conclusion – les répondants appartenaient tous à la génération Y. Une étude intergénérationnelle permettrait de comparer l'attractivité des ME d'entreprises positionnées *LC* selon la génération d'appartenance (générations X, Y et Z).

⁷ <http://groupe.direct-energie.com/qui-sommes-nous/lesprit-direct-energie/nos-valeurs/>

Bibliographie

- Aaker D. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of the brand name*, New York: The Free Press.
- Ahmad N. et Daud S. (2016). “Engaging people with employer branding”, *Economics and Finance*, vol. 35, p. 690-698.
- Aiman-Smith L., Bauer T. et Cable D. (2001). “Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study”. *Journal of Business and psychology*, vol. 16, n°2, 219-237.
- Almıaçık E. et Almıaçık U. (2012). “Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status”, 8th International Strategic Management Conference, *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, vol. 58, p. 336-1343.
- Almıaçık E., Almıaçık U., Erat S. et Akçın K. (2014). “Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures?” *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 150, p. 336-344.
- Arachchige B. et Robertson A. (2011). “Business student perceptions of a preferred employer: a study identifying determinants of employer branding”, *The IUP Journal of Brand Management*, vol. 8, n° 3, p. 25-46.
- Baum M. et Kabst R. (2013). “How to attract applicants in the Atlantic versus the Asia-Pacific region? A cross-national analysis on China, India, Germany, and Hungary”, *Journal of World Business*, vol. 48, n° 2, p. 175-185.
- Berger-Rémy F. et Michel G. (2015). « Comment la marque donne du sens au collaborateur : vers une vision élargie du capital-marque », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 30, n° 2, p. 30-57.
- Berthon P., Ewing M. et Hah L. (2005). “Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding”, *International Journal of Advertising*, vol. 24, n° 2, p. 151-72.
- Bodderas M., Cachelin J., Maas P. et Schlager T. (2011). “The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation”, *Journal of Services Marketing*, vol. 25, n° 7, p. 497-508.
- Cable D. et Turban D. (2003). “The value of organizational image in the recruitment context: a brand equity perspective”, *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 33, n° 11, p. 2244-2266.
- Combe E. (2015). *Le low cost : une révolution économique et démocratique*. Fondapol.
- Coutelle-Brillet P. et Rivière A. (2014). « Et si « moins » signifiait « mieux » : la valeur perçue d’une offre LC », *Décisions Marketing*, n° 73, p. 67-87.
- Dejoux C. et Wechtler H. (2011). « Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management », *Management & Avenir*, vol. 3, n° 43, p. 227-238.
- Ewing M., Pitt L., de Bussy N. et Berthon P. (2002). “Employment branding in the knowledge economy”, *International Journal of Advertising*, vol. 21, n° 1, p. 3-22.
- Foster C., Punjaisri K. et Cheng R. (2010). “Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding”, *Journal of Product & Brand Management*, vol. 19, n° 6, p. 401-409.
- Franca V. et Pahor M. (2012). “The Strength of the employer brand: influences and implications for recruiting”, *Journal of Marketing and Management*, vol. 3, n° 1, p. 78-122.
- Harvey G. et Turnbull P. (2006). “Employment relations, management style and flight crew attitudes at low cost airline subsidiaries: The cases of British Airways/Go and bmi/bmibaby”, *European Management Journal*, vol. 24, n° 5, p. 330–337.
- Highhouse S., Zickar M., Thorsteinson T., Stierwalt S. et Slaughter J. (1999). “Assessing company employment image: An example in the fast food industry”, *Personnel Psychology*, vol. 52, n° 1, p. 151-172.

- Hunter L. (2006). "Low cost airlines: Business model and employment relations", *European Management Journal*, vol. 24, n° 5, p. 315-321.
- Kapferer J-N. (1998). « *Les marques Capital de l'entreprise* », Editions d'Organisation.
- Keller K. (1993). "Conceptualizing, measuring, managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, vol. 57, n°1, p. 1-22.
- King C., Grace D. et Funk D. (2012). "Employee brand equity: Scale development and validation", *Journal of Brand Management*, vol. 19, n° 4, p. 268-288.
- Kumar R. (2008). "Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context", *South Asian Journal of Management*, vol. 15, n° 4, p. 110-130.
- Lehmann-Ortega L. et Sarrazin B. (2011). « Concilier luxe et low-cost, les leçons du Mama Shelter », *L'Expansion Management Review*, vol. 2, n° 141, p. 124-130.
- Lemmink J, Schuijf A. et Streukens S. (2003). "The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions", *Journal of Economic Psychology*, vol. 24, n° 1, p. 1-15.
- Lendrevie J. et Lévy J. (2013). *Mercator*, Paris, Dunod.
- Lievens F. et Highhouse S. (2003). "The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer", *Personnel Psychology*, vol. 56, n°1, p. 75-102.
- Lievens F., Decaestecker C., Coestier P. et Gernaert J. (2001). "Organizational attractiveness for prospective applicants: a person-organization fit perspective", *Applied Psychology: An International Review*, vol. 50, n° 1, p. 30-52.
- Lin H. et Huang Y. (2015). "Using analytic network process to measure the determinants of low cost carriers purchase intentions: A comparison of potential and current customers", *Journal of Air Transport Management*, vol. 49, p. 9-16.
- Panczuk S. et Point S. (2008). *Enjeux et outils du marketing RH*. Paris : Édition d'Organisation Groupe Eyrolles.
- Pate J. et Beaumont P. (2006). "The European low cost airline industry: The interplay of business strategy and human resources", *European Management Journal*, vol. 24, n° 5, p. 322-329.
- Rajaguru R. (2016). "Role of value for money and service quality on behavioural intention: A study of full service and low cost airlines", *Journal of Air Transport Management*, vol. 53, p. 114-122.
- Rampl L. et Kenning P. (2014). "Employer brand trust and affect: Linking brand personality to employer brand attractiveness", *European Journal of Marketing*, vol. 48, n° 1-2, 218-236.
- Roy S. (2008). "Identifying the dimensions of attractiveness of an employer branding: the Indian context", *South Asian Journal of Management*, vol. 15, n° 4, p. 111-130.
- Shankar V., Azar P. et Fuller M. (2008). "BRAN*EQT: a multicategory brand equity model and its application at allstate", *Marketing Science*, vol. 27, n° 4, p. 567-584.
- Soulez S. et Guillot-Soulez C. (2011). « Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 26, n° 1, p. 39-57.
- Srivastava P. et Bhatnagar J. (2010). "Employer brand for talent acquisition: an exploration towards its measurement", *Vision-The Journal of Business Perspective*, vol. 14, n° 1/2, p. 25-34.
- Sullivan P. et Heitmeyer J. (2008), "Looking at Gen Y Shopping Preferences and Intentions: Exploring the Role of Experience and Apparel Involvement", *International Journal of Consumer Studies*, vol. 32, n° 3, p. 285-295.
- Taylor M. et Bergmann, T. (1987). "Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process", *Personnel Psychology*, vol. 40, n° 2, p. 261-285.