

Le capital marque employeur à l'épreuve de la covid-19 : une étude qualitative auprès de trois grandes entreprises marocaines

Employer brand equity tested by covid-19: a qualitative study with three moroccan companies

Amina BENRAISS, (Enseignant-Chercheur)

*Laboratoire de recherche Nouvelles Pratiques de Gestion,
FSJES de Marrakech
Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc*

Abdelfattah JAMAL, (Enseignant-Chercheur)

*Laboratoire de recherche Nouvelles Pratiques de Gestion,
FSJES de Marrakech
Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc*

Mounia HAMRAOUI, (Doctorante)

*Laboratoire de recherche Nouvelles Pratiques de Gestion,
FSJES de Marrakech
Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Adresse : Daoudiate B.P. 2380, 40000 Marrakech Cadi Ayyad Maroc, Marrakech Adresse de l'établissement 40000 Tél. : +212 5 35 46 70 84/86
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BENRAISS, A., JAMAL, A., & HAMRAOUI, M. (2022). Le capital marque employeur à l'épreuve de la covid-19 : une étude qualitative auprès de trois grandes entreprises marocaines. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(5-2), 659-677. https://doi.org/10.5281/zenodo.7162243
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: August 16, 2022

Published online: October 10, 2022

Le capital marque employeur à l'épreuve de la covid-19 : une étude qualitative auprès de trois grandes entreprises marocaines

Résumé

La pandémie covid-19 a entraîné des changements majeurs sur le marché du travail qui impliquent l'évolution des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines.

Désormais, les entreprises sont amenées à être plus attractives afin d'attirer et retenir les ressources les plus précieuses.

De ce fait, cet article s'attache à explorer la gestion du capital marque employeur par les entreprises marocaines en période du covid-19.

Pour répondre à cette problématique, nous nous sommes inspirés de la théorie du capital marque employeur, et nous avons mobilisé un cadre théorique qui s'articule autour des concepts formant notre problématique.

Une enquête qualitative basée sur raisonnement inductif a été menée auprès de 15 personnes, ces derniers ont été menés dans le but de comprendre en profondeur les actions menées par les entreprises marocaines en vue de gérer le capital marque employeur en temps de crise.

Les résultats dégagés montrent que les entreprises mettent l'accent sur la notoriété à la marque employeur et la fidélité à la marque employeur en tant que dimensions de gestion du capital marque employeur en temps de crise.

Ces derniers ont mis le point sur le rôle de la dimension humaine au cœur des échanges afin de promouvoir efficacement la marque employeur.

D'autant plus, notre étude suggère des implications théoriques et pratiques, afin de fournir aux praticiens des ressources humaines des informations nécessaires sur la gestion de leur capital marque employeur afin d'attirer des candidats talentueux.

Mots-clés : Covid-19 ; notoriété à la marque employeur ; capital marque employeur ; fidélité à la marque employeur.

Classification JEL : J24, O15

Type de l'article : Recherche appliquée.

Abstract

The covid-19 pandemic has brought about major changes in the labor market that involve the evolution of human resources management policies and practices.

Companies now have to be more attractive in order to attract and retain the most valuable resources.

Therefore, this article seeks to explore the management of the employer brand capital by Moroccan companies during the period of covid-19.

To answer this problem, we were inspired by the theory of the employer brand equity, and we mobilized a theoretical framework that revolves around the concepts forming our problem.

A qualitative survey based on inductive reasoning was conducted with 15 people, the latter were conducted in order to understand in depth the actions taken by Moroccan companies to manage employer brand capital in times of crisis.

The results show that companies emphasize employer brand awareness and employer brand loyalty as dimensions of employer brand capital management in times of crisis.

They focused on the role of the human dimension at the heart of exchanges in order to effectively promote the employer brand.

Moreover, our study suggests theoretical and practical implications, in order to provide human resources practitioners with necessary information on the management of their employer brand equity in order to attract talented candidates.

Keywords: Covid-19; employer brand awareness; employer brand equity; employer brand loyalty

JEL Classification: J24, O15

Paper type: Empirical research

1. Introduction

L'épidémie de COVID-19 a généré des perturbations sans précédent dans l'économie du monde et a mis à l'épreuve plusieurs organisations (Hynes et al., 2020). De tels bouleversements ont accéléré certaines tendances, en particulier la numérisation et le passage au télétravail laissant présager un avenir prometteur de plus grande agilité et de durabilité.

En effet, ces changements rapides ont bousculé les pratiques des ressources humaines, notamment les pratiques d'acquisition des talents afin de se positionner sur le marché de travail comme un employeur de choix.

En ce sens, en appliquant les principes de l'image de marque à leur gestion des ressources humaines, les organisations tentent de créer de manière stratégique un capital marque employeur qui constitue une source d'avantage concurrentiel pour attirer les talents dès le début du recrutement (Backhaus & Tikoo, 2004).

Cependant, à la suite de la pandémie COVID 19, les managers et les académiques ont été de plus en plus impliqués dans le développement de la marque employeur puisque les conditions de travail ont considérablement changé dans le monde (NELKE, 2021).

À ce titre, les entreprises ont été contraintes de repenser leurs processus de capital marque employeur et développer une stratégie à long terme pour relever les défis émergents à travers la communication par le biais des outils numériques digitaux et une disponibilité à toute épreuve (Yawson 2020).

Ainsi, dans cette situation inédite, les organisations s'attèlent à construire une image de lieu de travail idéal dans l'esprit des demandeurs d'emploi et salariés internes à travers le capital marque employeur (Ewing, Pitt, de Bussy et Berthon, 2002). Ce dernier qui renvoie à l'ensemble des éléments d'actif et de passif liés à la marque employeur, à son nom à sa symbolique et qui s'ajoute ou se soustrait à la valeur que l'organisation offre à ses employés. (Soulez et al., (2022).

Il est à ce titre devenu indispensable de tirer parti de la marque employeur afin d'assurer une attractivité organisationnelle qui permet d'attirer les meilleurs talents.

De plus, dans cet environnement, où les candidats sont plus avertis sur leurs choix, les entreprises sont donc tenues de garder une image favorable et la traduire à travers des actions et des faits concrets. (Benraiss et al., 2021).

D'où l'intérêt de maintenir une proposition de valeur employeur tant à l'interne qu'à l'externe en renforçant une vision claire de ce qui rend une entreprise différente et désirable en tant qu'employeur.

À cet égard, il est important de repenser la gestion du capital marque employeur en période covid-19, qui pour de nombreux chercheurs englobent non seulement l'attractivité des talents, mais aussi le sens de l'engagement (Sundberg, 2020).

Cette question, cependant, représente l'un des défis les plus prégnants de la période covid-19 pendant laquelle le marché du travail et les attentes à l'égard des organisations ont subi des changements fondamentaux, qui conduisent à renforcer la notoriété des entreprises auprès des candidats et collaborateurs, en développant leur fierté d'appartenance.

Il s'agit, en effet, de construire une stratégie de marque employeur adaptée aux nouvelles circonstances afin de valoriser et de promouvoir l'image de marque employeur.

Par ce biais, l'entreprise renforce considérablement son positionnement et son avantage concurrentiel qui peut se révéler être un outil efficace en période de crise.

Toutefois, les évolutions à l'œuvre et leur influence sur le capital marque employeur nécessitent donc d'être étudiés par les chercheurs puisque la littérature fournit peu de travaux autour du capital marque employeur en période pandémique.

C'est même une occasion inouïe pour les managers de disposer de leviers d'actions, d'anticiper et de relever les défis actuels et futurs afin de renforcer le capital marque employeur en période de crise.

Aussi à la lumière des conditions imposées par la situation de la pandémie et ses conséquences, que s'est précisé notre étude. De ce fait, une question intéressante qui demeure est de savoir : **Comment les entreprises ont-elles géré leur capital marque employeur en période covid-19 ?**

Cette question est d'autant plus pertinente puisque la crise a agi comme un révélateur sur le capital marque employeur, qui a été mis à rude épreuve.

Pour y répondre, nous consacrons la première section à la revue de littérature et la définition des concepts, puis nous présentons dans la deuxième section notre étude empirique, y compris notre protocole méthodologique, nos résultats et leur discussion.

2.Fondements théoriques et conceptuels du capital marque employeur

2.1 Conceptualisation du capital marque employeur

Face à la guerre des talents, les universitaires ont reconnu l'intérêt du capital marque employeur comme une ressource clé pour attirer les employés qualifiés. (Elving, Westhoff, Meeusen et Schoonderbeek, 2013).

En effet, ce concept est tiré du concept marketing du capital marque, seulement dans ce cas, la prise de décision, n'est pas lié au produit ou au service, mais à l'employeur.

En transférant ce sujet au domaine de la marque employeur, il est possible d'affirmer que le capital-marque peut être appréhendé à la recherche concernant les effets de la connaissance de la marque employeur sur les employés potentiels et existants d'une entreprise.

Dans cette perspective, Backhaus et Tikoo (2004) ont introduit le terme « capital marque employeur » pour désigner les résultats souhaités des activités de marque employeur qui devraient agir comme une force motrice pour encourager les employés existants à rester dans l'entreprise et à la soutenir

de la connaissance ici les clients sont identifiés en tant qu'employés existants et potentiels.

Tableau 1 : Définitions du capital marque employeur

Auteurs	Définitions
Ewing et al. (2002)	Le capital marque employeur est un ensemble d'actifs et de passifs liés à une marque d'entreprise (le nom et le symbole de l'entreprise) ; ces actifs et passifs ajoutent ou soustraient de la valeur que l'entreprise fournit à ses employés actuels et potentiels.
Backhaus, Tikoo(2004).	Le capital marque employeur est le résultat souhaité des activités de marque employeur.
Collins, Kanar (2013)	Résultat de la stratégie de marque employeur, défini comme l'effet de la marque employeur sur les employés potentiels et existants en termes de la valeur perçue de travailler pour cette organisation
Theurer et al. (2016).	Le capital marque employeur peut être représenté comme l'ensemble des connaissances et des perceptions sur un employeur qui crée une valeur irrésistible dans l'esprit des employés potentiels et existants au sujet du travail dans cette organisation.
Tumasjan et al. (2020)	Une approche selon laquelle les processus RH s'articulent autour de la création, le développement et de la protection de la valeur de la marque employeur dans une interaction continue avec les employés potentiels et actuels pour parvenir à une concurrence durable et avantage concurrentiel sur le marché du travail

Source : Auteurs

2.2 Théorie capital marque employeur

Le capital marque employeur présente une nouvelle expansion de la théorie et de la recherche sur la théorie du capital marque (Aaker, 1991 ; Keller, 1993).

Cela est cohérent avec les propos d'Amblar et Barrow (1996) qui ont introduit le concept de la marque employeur à l'intersection de la gestion des ressources humaines et du marketing avec « l'application possible de la théorie du marketing et de la gestion de la marque (Gardner et al., 2011).

En effet, Banerjee et al. (2018) généralisent le concept de marque dans le contexte du processus de recrutement et s'attendent à ce que les efforts de l'entreprise pour sélectionner des candidats potentiels, et les efforts de l'entreprise pour obtenir des consommateurs soient similaires.

Par conséquent, notre étude dans un contexte des ressources humaines met en avant le capital marque employeur « qui fait référence aux efforts déployés par l'entreprise pour accroître la notoriété et la perception de l'entreprise dans l'esprit des employés actuels et potentiels ». (Amblar & Barrow 1996 ; Gilani & Cunningham 2017).

Notamment, la théorie du capital marque employeur repose sur une multitude de théories, comme les théories sur le traitement de l'information et la théorie de la signalisation. (Cable & Turban, 2003 ; Theurer et al., 2018 ; Tumasjan et al., 2020.).

Néanmoins, la majorité s'appuie fondamentalement sur des concepts de capital marque.

2.3 Dimensions du capital marque employeur

Le modèle de capital-marque employeur incorpore une théorie adaptée du modèle de capital-marque consommateur d'Aaker, il se concentre sur la création de marques fortes pour une meilleure expérience consommateur avec les produits et /ou services de l'organisation, constituant ainsi un défi pour les domaines marketing pour que cette expérience devienne des sentiments positifs et des associations du consommateur avec la marque (Aaker, 1996).

Au milieu des années 2000, Cable et Turban, à titre expérimental, ont appliqué les principes et concepts du marketing à la gestion des ressources humaines, concluant que les théories peuvent être appliquées là où l'entreprise est la marque et l'employé est le consommateur (Kashive Et Khanna, 2017).

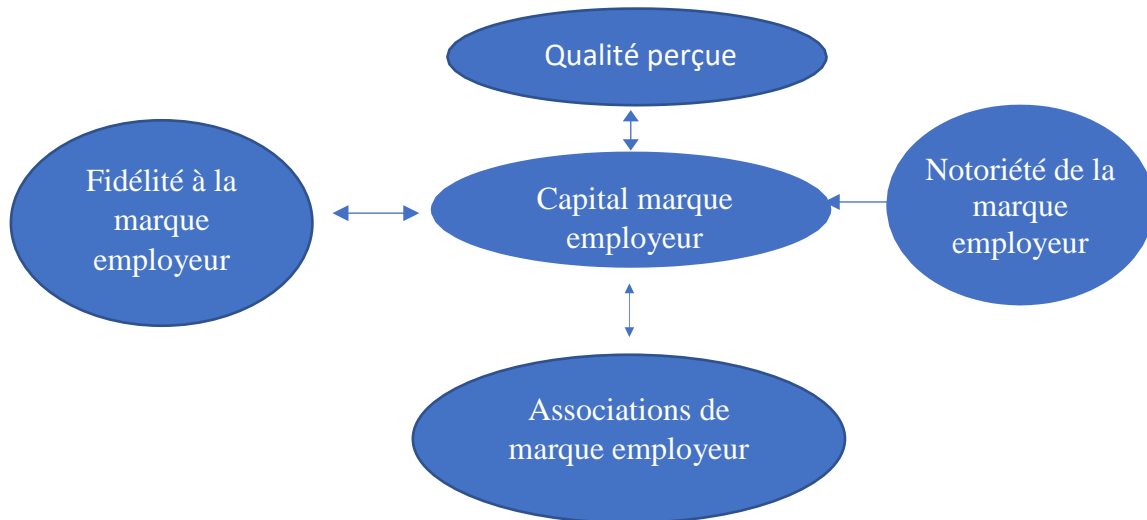
Ce modèle est défini comme un ensemble d'actifs liés à une marque d'emploi, tels que son nom et des symboles qui ajoutent ou soustraient la valeur fournie par une organisation à ses employés (Ewing, Leyland et Nigel, 2002). En ce sens, la marque peut également s'adresser à d'autres acteurs que les consommateurs, tels que les salariés considérés comme faisant partie de la création de valeur dans le processus de marque.

Pour cette raison, la gestion de la marque ne doit pas seulement faire partie du domaine marketing, mais aussi du domaine des ressources humaines.

Pour la mesure, plusieurs chercheurs comme Ezgi Erkmen (2018), Sultan Alshathry (2015), Brett Minchington (2011) ont choisi et adapté le modèle de marque Aaker du point de vue des consommateurs, car c'est l'un des modèles du capital marque les plus complets qui considère différentes dimensions mesurables et, en plus, offre une base théorique adéquate.

Les dimensions qui expliquent ce modèle, comme le montre la figure sont : qualité perçue, fidélité à la marque employeur, association de marque employeur, et notoriété de la marque employeur.

Figure 1: dimensions du capital marque employeur



Source : Erkmen, Ezgi. (2018)

- **Qualité perçue :**

Selon le modèle du capital marque du point de vue du consommateur, la qualité perçue est définie par Aaker (1996) comme « la perception d'un consommateur concernant la qualité globale ou le niveau d'un produit ou service par rapport à son objectif et par rapport aux alternatives concurrentes existant sur le marché ».

En parallèle sur le marché du travail, la qualité perçue représente les caractéristiques intrinsèques de l'expérience d'emploi qui sont déterminantes pour attirer les candidats.

En alignant le concept fourni par Aaker la qualité perçue s'explique par une comparaison entre les attentes et les expériences sur une série d'attributs de qualité (Grönroos, 1984).

- **Fidélité à la marque employeur**

La fidélité à la marque employeur est façonnée par des éléments comportementaux liés à l'élément organisationnel culturel comportemental lié à l'identité organisationnelle. (Priyadarshi, 2011.)

Elle résulte de l'engagement d'une personne à rejoindre ou à travailler avec une organisation en raison d'associations positives à propos de l'organisation (Minchington, 2011).

« La fidélité à la marque employeur n'est pertinente que pour les personnes qui ont fait l'expérience de la marque employeur (c'est-à-dire les employés existants) qu'ils développent à travers leurs attitudes globales envers l'employeur » (Alshathry, Clarke et Goodman, 2017)

À l'instar des marques de produits, Backhaus et Tikoo (2004) cités dans Sultan Alshathry (2016), ont soutenu que la fidélité au travail peut également avoir des éléments d'attitude et de comportement.

Pour un employé potentiel, par exemple, l'engagement de faire un effort pour travailler pour une entreprise représente le côté attitudinal de la loyauté (Sultan Alshathry, 2017).

C'est en effet, l'engagement à faire des efforts pour travailler pour une entreprise qui représente le côté comportemental de la loyauté, et le suivi des créations d'emplois avec cet employeur reflète un élément comportemental.

D'autre part, le comportement est lié au travail, tourne autour de la réalisation de la promesse de la marque (King & Grace, 2009).

- **Notoriété de la marque employeur**

La notoriété de la marque employeur est définie en capital marque employeur comme la capacité d'un employé à reconnaître et à mémoriser des informations sur la marque employeur (Sultan Alshathry, 2016).

Elle est fondamentale, car elle constitue le nœud mémoire dans lequel les candidats peuvent stocker des associations plus spécifiques. » (Collins et Khan, 2013)

Par conséquent, si les employés ne connaissent pas la marque, ils ne peuvent pas se comporter de la manière souhaitée par l'organisation et ils ne sont pas non plus capables de prendre des décisions liées à la marque (King & Grace, 2009).

- **Associations de marque employeur**

L'association de la marque à l'employeur est définie par Brett Minchington (2011) comme les pensées et les idées que le nom d'une organisation évoque dans l'esprit des travailleurs actuels et futur.

En outre, alors que des auteurs comme Alshathry, Clarke et Goodman, (2017) déclarent que les associations de marque employeur sont constituées de tout ce qui est lié en mémoire à une entreprise et peuvent contenir le sens sous-jacent d'une marque employeur pour les employés.

Cet élément est lié aux autres dimensions présentées, telles que la fidélité à la marque employeur et la notoriété de la marque (Matías et Barbosa, 2001). Lorsque le consommateur est fidèle à une organisation, il a des perceptions positives, ce qui conduit à attendre de celle-ci un bon comportement (Aaker, 1996).

Il est important d'ajouter que pour être associé à des éléments ou à des perceptions, il faut avoir préalablement connu la marque par expérience ou par bouche-à-oreille (Kotler 2017).

Ces quatre éléments agissent collectivement en vue de développer le capital marque employeur.

2.4 Impact du covid 19 sur le capital marque employeur :

En plus des changements générationnels sur le marché du travail, l'effet le plus important de l'année écoulée a été les changements causés par la pandémie COVID-19.

Il est cependant intéressant de noter que l'incertitude au travail qui se manifeste par la peur de perdre son emploi en situation de crise a eu un effet négatif sur la satisfaction au travail, les individus craignent l'avenir de leur travail, ce qui réduit également leur satisfaction (BAJRAMI et al., 2021).

À la suite du COVID-19, dans les entreprises où il y a eu un changement dans les pratiques de marque employeur, les changements étaient principalement liés aux attitudes liées à la santé, au travail à domicile et à la communication en ligne.

En effet, il est devenu essentiel, et les organisations doivent repenser leur présence en ligne dans avec le déclin des rencontres en face à face, trouver les bons canaux de communication pour les activités de marque employeur dans cette situation de crise (NELKE, 2021).

La santé physique, mentale et émotionnelle a été aussi impactée au milieu d'un monde du travail aussi changeant, une pratique organisationnelle qui devra réévaluer les pratiques établies et actuelles est celle de la marque employeur.

En théorie, la marque employeur peut être conceptualisée comme un sous-domaine chevauchant les domaines étroitement liés de la gestion des ressources humaines, du marketing et des communications (Barbaros, 2020).

Indéniablement, le passage à un environnement du travail de plus en plus virtuel impose de nouvelles exigences aux employeurs pour qu'ils adaptent les activités de marque employeur en conséquence, et créer de nouveaux défis dans leur façon d'attirer, et retenir le personnel.

Par conséquent, les chercheurs ont noté que les concepts traditionnels de la marque employeur négligent largement les nouvelles formes d'emploi, notant qu'il existe peu de recherches qui explorent comment les relations employeur-employé ont changé avec le passage à un paysage numérique, appelant à de nouvelles approches plus holistiques de la marque employeur (Yu, Dineen, Allen & Klotz, 2021).

3. Étude qualitative exploratoire

3.1 Méthodologie et échantillon

Afin de répondre notre question de recherche, nous avons fait recours à une méthodologie qualitative, au regard de notre objectif de compréhension de la gestion du capital marque employeur pendant la pandémie du covid-19.

Le choix de l'approche qualitative est justifié par la nature de notre problématique quasiment inexplorée.

En effet, la recherche qualitative vise à comprendre les processus sociaux en s'intéressant à la façon, dont les personnes et groupes sociaux les vivent (Deslauriers, 1991).

Comme l'ont précisé David et Sutton en 2016, l'étude exploratoire vise à découvrir et à explorer un phénomène ou un problème en recherchant de la littérature, en interviewant ou en se concentrant sur l'étude.

Quant à l'instrument de collecte de données, nous avons opté pour les entretiens semi-directifs, considérés comme une technique contribuant au développement de connaissance et favorisant des approches qualitatives interprétativistes. Ainsi, notre guide d'entretien est structuré autour de trois grands axes, d'une manière à assurer une chronologie d'événements.

Après l'identification de l'interviewé, qui a pour but la familiarisation et la création des liens de confiance enquêteur-enquêté, à travers des questions portant sur son poste au sein de l'entreprise, son ancienneté et son niveau d'étude et d'expérience, le premier axe a pour objet d'identifier les différentes actions menées par l'entreprise en vue de gérer le capital marque employeur pendant la crise.

Au niveau du deuxième axe, la discussion a été centrée autour des défis et contraintes qu'a connus l'entreprise en cette période inédite. Le dernier axe de notre guide d'entretien quant à lui a pour objet d'identifier la stratégie post-crise.

Nous nous sommes arrêtés à 15 entretiens, dont des responsables RH et des responsables marque employeur tout en respectant le critère de saturation, le tableau ci-après résume les caractéristiques de notre échantillon de l'étude.

Ces derniers ont par ailleurs tous été enregistrés et retranscrits et le discours ainsi obtenu a été analysé par le biais d'une analyse de contenu qualitative (Thiétart et al, 1999).

Ainsi, pour assurer l'objectivité du chercheur et exploiter la richesse des informations recueillies la retranscription est faite en respectant les thèmes préalablement établis. Ensuite, nous avons effectué une analyse horizontale (par entretien) et une analyse verticale (comparaison des différents récits).

Tableau 2: Constitution de l'échantillon qualitatif

Entreprise	Secteur d'activité	Fonction des personnes interviewés	Durée (en minutes)
Entreprise X	Relation client	Directeur général	30
		-Directrice ressource humaine	40
		- responsable marque employeur	45
		- responsable ressource humaine	40
		-responsable communication	30
Entreprise Y	Télécommunication	Directeur général	30
		-Directeur ressource humaine	40
		- responsable marque employeur	45
		- responsable communication	30
		responsable développement RH	30
-responsable communication			

Entreprise Z	Construction	-Directeur général	40
		-Directeur ressource humaine	45
		- responsable marque employeur	30
		- responsable communication	30
		-responsable développement RH	30

Source : Auteurs

3.2 Résultats et analyses

Nous présentons une analyse succincte des résultats entretiens (analyse verticale), puis une analyse dimensionnelle globale par axe (analyse horizontale).

- **Analyse verticale :**

Cette analyse est faite suivant les résultats obtenus dans chaque entreprise :

Entreprise X

La responsable communication connaît pertinemment le concept « capital marque employeur » d'ailleurs, cela peut se justifier par la spécificité de la culture de l'entreprise, orientée vers l'importance de l'image de marque employeur.

Par exemple l'un de nos interviewé stipule que :

« *Le capital marque employeur est un sujet sur lequel nous travaillons depuis plusieurs années, bien au-delà de la crise actuelle* ».

En effet, la préoccupation majeure de l'entreprise est de gérer cette phase de crise sanitaire et d'apporter les éléments de réponses à la fois aux salariés internes et aux employés potentiels.

Comme l'a souligné la directrice ressource humaine :

« *Avec le top management, nous avons donc pris les mesures nécessaires pour protéger les salariés, sur le plan sanitaire et financier. Nous avons vite fait preuve de solidarité avec toutes les composantes du groupe, et ce, malgré la crise afin d'attirer les employés.* ».

Le groupe étant leader du secteur relation client a continué à développer son capital marque employeur, voire réinventer, son image de marque employeur même au début de la pandémie puisque sa vision est de se positionner et d'étendre son extension géographique et la diversification de ses métiers IT (technologies de l'information), Solutions BPO (business process outsourcing) et digital services. Comme l'a précisé le responsable recrutement :

« *Il a fallu revoir les outils de recrutement qui ont tous été digitalisés, et même les entretiens se font à distance, ainsi que la formation.* »

Nous constatons aussi que l'entreprise a pu maintenir sa proposition de valeur employeur résolument humaine en offrant une certaine proximité et encadrement auprès de ses collaborateurs.

L'un de nos interviewés explique :

« *En période pandémique, nous avons changé nos canaux de communication, mais les messages clés de notre marque sont les mêmes : proximité, développement humain et le développement des compétences* »

Nos résultats indiquent aussi, que la gestion du capital marque employeur au sein du groupe en période covid- 19 a ciblé les employés internes et externes comme l'a précisé la responsable marque employeur et le responsable ressource humaine :

« *D'abord nous avons mis en interne des outils RH innovants Radio, Magazine lifestyle, Blog feeling better, afin d'accompagner les collaborateurs en période de crise, traiter* »

des sujets qui peuvent les intéresser afin de surmonter cette période, notamment des tchat RH communication avec des représentants RH et des team leaders qui supervisent 15 conseillers clients en vue de résoudre leurs problèmes même à distance.

« En externe nous avons pu attirer les talents IT (technologies de l'information), des étudiants et aussi bien des directeurs d'écoles à travers des actions digitales en organisant des webinaires sur les réseaux sociaux tel que Facebook à titre d'exemple

« Entre mi-mars et fin août, nous avons créé plus de 500 emplois nets au Maroc dans les métiers de la relation client et l'IT et étant premier employeur dans plusieurs bassins à savoir à El-Jadida, France et Cote d'Ivoire. »

Nous notons aussi que l'entreprise accorde une importance majeure aux dimensions de son capital marque employeur puisque la responsable communication et marque employeur affirme :

« Dès les premiers jours de la crise, nous avons fait preuve de transparence, car le président s'est exprimé en toute honnêteté à travers un live Facebook afin de rassurer les collaborateurs quant à leur maintien de salaire et leur poste en période du Covid-19 »

À travers ses actions, l'entreprise a fait preuve d'agilité en mettant en avant des solutions innovantes auprès des collaborateurs .

La confiance et la réciprocité établies entre l'entreprise et les employés ont permis de renforcer le capital marque employeur.

Le Groupe travaille d'ores et déjà sur de nouvelles initiatives pour bâtir sa nouvelle étape post covid-19 articulée autour de trois objectifs prioritaires, la responsabilité sociale et environnementale et l'efficacité opérationnelle s'appuyant sur les technologies numériques. D'ailleurs la responsable marque employeur affirme :

« Nous voulons restaurer notre image responsable même après la crise et cela se traduit par une stratégie qui vise l'application de nos valeurs humaines en environnementales, car cela permettra de créer une confiance entre le groupe et nos collaborateurs »

En revanche le responsable recrutement nous déclare que:

« La situation de crise est une situation inédite chez les candidats qui seront plus attentifs au capital marque employeur. Ils vont davantage opter pour des entreprises où ils vont trouver un impact positif à travers un engagement social et sociétal »

Notons enfin que le développement du capital marque employeur nécessite en effet l'innovation, adaptation et le contenu en communication en période crise doit contenir des informations qui peuvent rassurer encore plus les cibles.

Entreprise Y

La covid-19 a mis à l'épreuve le capital marque employeur du groupe puisque la responsable marque employeur affirme :

« La pandémie est révélatrice de la réputation de l'entreprise, par conséquent, la communication transparente est considérée comme une ressource stratégique ».

Ainsi le responsable recrutement :

Par ailleurs, l'entreprise a dû ajuster son processus de recrutement afin de transmettre la nouvelle réalité d'après ce qui nous a transmis le responsable recrutement :

« Nous avons pu recadrer le plan de contenu marketing de recrutement avec l'aide des Ressources humaines en ajustant également le processus de recrutement et mettent à jour les pages carrière pour refléter la nouvelle réalité ».

La responsable marque employeur atteste aussi qu'elle a commencé à adapter le contenu des

messages de la direction avec la crise covid-19 en déclarant :

« Nous avons adapté notre contenu qu'au début du mois d'avril 2020, en commençant par les messages de la direction, puis en passant à ce que l'entreprise faisait pour soutenir ses employés, ses clients et ses communautés et plus récemment, avec les histoires des employés et ce qu'ils font pour aider les responsables à gérer la crise ».

En ces circonstances l'entreprise est restée fidèle à sa réputation citoyenne et solidaire à ce propos la responsable marque employeur nous déclare que:

« Notre groupe a pris en charge l'hébergement d'un corps médical à Casablanca pendant toute la période du confinement, tout en leur fournissant des masques pour les soutenir dans ce contexte de pénurie. ».

En outre, l'entreprise continue à innover dans les canaux de recrutement et modes de sourcing, afin d'identifier des bons profils grâce au Big Data. C'est ce que nous déclare le responsable recrutement :

« En recrutement, nous avons mis en place l'Open Vidéo présence, qui est la visio-conférence, un outil de travail collaboratif qui facilite les échanges et accélère la transformation digitale de l'entreprise en toute sécurité.. ».

Cependant l'entreprise veut maintenir son attractivité auprès des talents même en période de crise puisqu'en 2018 le groupe a été élue pour la troisième année consécutive « Meilleur employeur » Maroc et Afrique.

Par ailleurs, la répondante juge suffisant leurs moyens d'attirer les talents, mais le recrutement se voudra plus exigeant :

« La pandémie nous oblige à revoir nos canaux de communication afin d'attirer les meilleurs talents afin de garantir une promesse employeur unique, digitale et humaine. »

Toutefois, une grande importance accordée aux messages sur les réseaux sociaux, en mettant plus de ressources sur les publications sur les réseaux sociaux Instagram, Facebook et utiliser d'autres contenus pour améliorer la perception du capital marque employeur des futurs employés.

A ce sujet le responsable ressource humaine souligne :

« Nous sommes très vigilants au contexte dans lequel tous les collaborateurs doivent continuer à évoluer tout particulièrement sur les conséquences du télétravail, pour cela nous avons diversifié nos messages à travers tous les réseaux sociaux facebook, instagram en mettant en avant l'entreprise comme acteur de confiance. »

Cette analyse fait émerger une série de constats dont nécessairement les actions de développement du capital marque employeur en période du covid-19.

Les résultats approuvent que l'entreprise a faire preuve de planification en ce contexte à travers ses actions innovantes à titre d'exemple les canaux de recrutement.

Aussi, la communication en toute transparence auprès de ses salariés en temps de crise a permis de garder un lien de proximité.

En effet, les messages véhiculés et la vision stratégique de l'entreprise ont été aussi un levier puissant au service de la gestion du capital marque employeur pour embarquer les collaborateurs dans l'après Covid-19.

Entreprise Z

La réalisation du diagnostic a été malaisée pour cette entreprise qui a donné relativement peu d'informations. Faut-il expliquer cela par une culture du secret assez partagée ?

Il ressort des informations recueillies que la principale difficulté à la gestion du capital marque employeur se situe au niveau de la stratégie marketing ressources humaines qui n'est pas bien

pensée et ficelée conjugué à un contexte particulier de crise.

Des actions sont menées au sein de l'entreprise pour protéger les salariés, que ce soit sur le plan sanitaire ou financier. Nous pouvons ajouter que le responsable témoigne que :

« La crise sanitaire actuelle nous empêche d'avoir une visibilité sur le court/moyen terme, mais il a fallu s'adapter à cette situation rapidement en adoptant le télétravail afin d'accompagner les employés et communiquer auprès de l'ensemble des collaborateurs les bonnes pratiques à adopter pour cette approche novatrice d'organisation de travail »

Mais le développement du capital marque employeur en cette période reste très critique, car le responsable affirme :

« Face à une situation exceptionnelle de gestion de crise à laquelle nous n'étions pas préparé dans sa rapidité, sa durée et sa dangerosité »

Comme l'a expliqué le répondant, la crise a créé un manque de confiance chez les collaborateurs qui n'était pas en mesure d'assurer le travail à domicile. Cela s'explique par la particularité du secteur d'activité qui n'était pas préparé à la crise.

Les résultats nous montrent une méconnaissance quasi-générale de la démarche du capital marque employeur et une absence de Marketing RH au sein de l'entreprise. L'entreprise est souvent prise par ses activités courantes et trouve des difficultés à traduire les orientations stratégiques générales en axes de gestion du capital marque employeur en période de crise.

Ainsi, Nous constatons que l'entreprise n'est pas visible sur les réseaux sociaux et des canaux de communication limités. Ici, un accompagnement est nécessaire et le responsable nous l'a fait savoir.

- **Analyse horizontale :**

Nous décrivons ici succinctement et globalement une analyse par axe (Gestion du capital marque employeur, défis et contraintes et stratégie post crise).

- **Gestion du capital marque employeur par les entreprises**

L'entreprise X et Y ont réussi à s'adapter et renforcer leur capital marque employeur en période de crise grâce à leur stratégie de communication forte qui a permis de gérer le capital marque employeur en période de crise.

Des actions innovantes mises en place contrairement à l'entreprise Z, ce résultat pourrait s'expliquer par leur dimension internationale, puisqu'elles ont vu les prémices de la crise dans certains pays. En effet, cela a permis d'anticiper sur plusieurs volets nécessaires pour protéger les salariés, que ce soit sur le plan sanitaire ou financier. Par ailleurs, l'attachement et la cohésion d'équipes agiles ont été derrière la vision futuriste de ces entreprises.

Comme l'a souligné la responsable Communication et marque employeur de l'entreprise X :

« Confrontée à une crise sans précédent il a fallu innover pour accompagner les évolutions »

En effet, la gestion du capital marque employeur en cette période critique se justifie par sa stratégie orientée vers le recrutement de profils nouveaux qui répondront plus à ces métiers IT (Technologies d'information), en réponse à la crise l'entreprise dans une situation de marché nouveau qui peut provoquer l'émergence d'un besoin de développement du capital marque employeur.

Par ailleurs, des changements opérés par la mise en place immédiate des outils tchat RH en interne, et en externe, l'entreprise a digitalisé le recrutement et la formation, ainsi que l'organisation d'actions digitales à travers des webinaires afin d'attirer les étudiants IT en dernière année de cursus.

Les priorités de gestion du capital marque employeur se recentrent sur le maintien de sa promesse qui tourne autour de ces trois valeurs optimisme ,transparence et bienveillance ainsi

que l'agilité et inventivité, comme l'a précisé la responsable de l'entreprise X :

« On ne se limite pas à des discours, c'est vraiment tout un travail derrière qui se traduit par des actions et des valeurs autour de la transparence, optimisme, respect et agilité »

L'entreprise Z impuissante ; n'est pas capable d'agir face à la crise en vue de gérer son capital marque employeur, aveuglé par le contexte turbulent, d'ailleurs le responsable communication ressent de l'inquiétude et la frustration quant aux changements qu'annoncent la crise.

Les actions du développement du capital marque employeur restent majoritairement centrées vers les futurs candidats, en négligeant la partie interne comme l'a souligné le responsable

« Une entreprise ne peut parler de capital marque employeur, ou espérer le développer sans des ressources humaines engagées, épanouies et qui ont un sens élevé d'appartenance à leurs structures et de confiance envers leur employeur »

Le responsable témoigne aussi leur incapacité de maintenir leur notoriété

D'ailleurs, seul l'entreprise Y nous affirme qu'elle a planifié des rencontres virtuelles avec des moments de partages, une attention bienveillante avec pour premier effet d'apporter un soutien aux employés et maintenir un lien fort avec les collaborateurs comme elle l'a précisé la responsable marque employeur :

« L'ambiance de travail nous l'avons préservé grâce à une stratégie de communication forte qui nous a permis de maintenir la proximité entre collaborateurs et managers malgré le télétravail »

Nous avons aussi pu noter que l'entreprise a réellement développé l'expérience candidat qui a permis de créer une image d'entreprise responsable et engagée.

Comme le souligne le responsable développement RH

« En effet, pour nous, le capital marque employeur en période de crise est surtout lié aux candidats en interne, parce qu'il n'y a pas meilleur ambassadeur de l'entreprise que ses collaborateurs, et en externe à l'intention de notre environnement. »

En outre, la digitalisation des processus de recrutement, la présence aux forums sur les réseaux sociaux professionnels ont permis le maintien d'un capital marque employeur fort qui découle d'un capital-sympathie autour de la marque avec une démarche structurée et une stratégie globale, impliquant différentes directions, communication et ressources humaines.

Tel qu'il est mentionné par l'un des interviewés :

« Au sein de notre groupe, la marque employeur fait partie intégrante de la stratégie de marque et de la politique RH »

Globalement, les résultats de cette étude nous permettent de conclure que les interviewées, se sont montrés très favorables à la gestion du capital marque employeur en période de crise.

Ainsi, nos résultats indiquent que la manière dont le capital marque employeur est géré dépendra de la façon dont ses dimensions sont exécutées et communiquées.

Plus que jamais, les responsables ressources humaines doivent se rappeler que leur identité et leurs promesses doivent être tenues malgré les décisions difficiles qui doivent être prises en période pandémique.

-Défis et contraintes :

Les responsables interviewés annoncent que la pandémie entraîne d'importants défis de gestion du capital marque employeur qui témoignent de leurs contraintes et obstacles à travers ces propos :

La responsable de la marque employeur de l'entreprise X :

« En période de crise, il fallait non seulement attirer les jeunes diplômés, mais aussi de les intégrer à distance. »

« Malgré les obstacles et difficultés de la pandémie, notre mission est de renforcer le lien avec les collaborateurs avec du sens, des valeurs, de la cohérence. »

« Nous sommes face à un défi de sécurité et d'appartenance, non seulement à un groupe, mais aussi à la mission de ce dernier. »

Alors que Le directeur général de l'entreprise Z ajoute que :

« Face à la crise nous sommes face au défi de maintenir un lien de dialogue et d'écoute continu »

« Nous n'avons pas vraiment pu communiquer sur les réseaux sociaux depuis le début de la pandémie et nous sommes toujours dans une situation où nous ne pouvons pas communiquer autant. »

La responsable Marque employeur de l'entreprise Y :

« Nous sommes convaincus que la meilleure communication est véhiculée par l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise en reflétant une image saine et responsable pour maintenir notre notoriété. »

« Notre groupe est conscient que l'enjeu social, environnemental est important, car la plupart des jeunes souhaitent intégrer une entreprise conforme à leurs valeurs. »

« La crise a mis indirectement en avant le concept du care, d'une marque protectrice, qui prend soin de ses collaborateurs ».

Les entreprises connaissent différentes menaces d'où l'intérêt de développer un capital marque employeur réel, visible, démontrable et, surtout, cohérent avec les valeurs organisationnelles, l'image externe et le marketing de l'organisation.

- Stratégies post-crise

Nous constatons à partir des résultats que les entreprises interviewées n'ont pas de visibilité par rapport à la période post Covid -19. Pour preuve, seule la responsable marque employeur de l'entreprise X nous affirme :

« Nous menons des réflexions sur des formats digitalisés afin d'assurer des vidéos pour présenter les locaux du groupe et prévoir ainsi des journées de recrutement digital et une plateforme dédiée au stand de forum pour les écoles afin d'attirer les futurs talents IT (Technologie d'information). ».

Quant aux deux autres entreprises Y et Z, elles n'affichent pas de stratégie post crise, cela s'explique d'une part, par le fait que l'entreprise Y est beaucoup plus centrée sur sa marque client, et d'autre part, car, l'entreprise Z vu la particularité de son secteur d'activité, n'arrive pas à avoir une visibilité et des directives claires. D'ailleurs, pour le responsable de l'entreprise Z :

« C'est un changement de paradigme complet qui s'est opéré même le télétravail à domicile était inadapté à l'activité de notre entreprise ».

En effet l'engagement dans une stratégie post crise dépend de la taille et le secteur d'activité des entreprises (les moins engagés sont celles qui étaient déjà fragiles avant la crise).

Ce que l'on peut déduire, c'est que les entreprises ont conscience du besoin de développer un capital marque employeur responsable à long terme, de regrouper les acteurs de petite et moyenne taille et d'impliquer davantage la direction.

Le premier point qui a été déclaré par le responsable recrutement de l'entreprise Y :

« En période pandémique, il s'agit de continuer à informer ses équipes, d'expliquer aux collaborateurs et à la direction qu'il faut continuer à s'impliquer tout au long de la période de crise et l'après crise ».

Le dirigeant de l'entreprise Y nous indique aussi :

« Nous continuons à veiller sur la sécurité qui renvoie au sentiment d'appartenance et aux besoins d'être aimé et écouté. ».

Nous ajoutons que le développement du capital marque employeur met l'accent sur le sentiment d'appartenance et fidélité qui peuvent être considérés comme plus critiques pour la création de valeur pour la marque employeur.

Cela met en évidence des stratégies pratiques pour gérer et maintenir les avantages d'un capital marque employeur plus fort sur le marché du travail en période de crise.

En particulier, une organisation peut évaluer sa perception par les individus sur le marché du travail et identifier les forces et les faiblesses de sa marque employeur par rapport à ses concurrents, tout en développant des stratégies d'amélioration.

Dans un tel contexte, les responsables marque employeurs interviewés s'efforcent d'afficher une image précise de l'organisation afin d'éviter de créer des attentes irréalistes, ce qui entraînera une déception et des intentions de départ. Ainsi, la responsable de la marque employeur de l'entreprise X souligne que :

« L'enjeu prioritaire pour nous en période covid-19 est de maintenir la notoriété de la marque employeur et assurer des efforts continus pour maintenir une demande et une offre d'emploi de qualité. »

Par ailleurs, les entreprises interrogées veillent à promouvoir en permanence une relation de travail positive et faire correspondre les promesses de la marque employeur à l'expérience réelle quant au responsable recrutement de l'entreprise Y nous dévoile :

« Nous veillons toujours à la proximité afin de maintenir nos valeurs et la réputation de l'entreprise dans le but de mieux connaître la marque employeur et ses spécificités. »

3.3 Discussions des résultats:

Sur la base de la littérature, nous avons noté que la notoriété de la marque employeur figure parmi les dimensions les plus importantes afin de gérer le capital marque employeur en covid-19.

En effet, les résultats de notre étude démontrent l'idée selon laquelle la capacité des entreprises à offrir une image de marque employeur sur le marché du travail potentiel augmente la probabilité d'attirer un potentiel élevé de demandeurs d'emploi (Slaughter et al., 2004 ; Collins et Stevens, 2002).

Les résultats suggèrent aussi, que le facteur de la responsabilité sociale joue un élément essentiel dans le développement du capital marque employeur. En effet, la responsabilité sociale représente l'un des éléments majeurs de la marque employeur (Benraiss-Noailles et Viot, 2020) et elle sera particulièrement importante dans l'après -19 (Heinz, 2020).

En plus de considérer les questions sociales, la communication joue un facteur important en période de crise. D'ailleurs les interviewés ont indiqué que la communication auprès des salariés internes et externe joue un rôle essentiel dans la gestion du capital marque employeur en cette période de crise.

Ces résultats soutiennent fortement l'étude de Maurer en 2020 qui déclarent que la communication par des messages concernant les activités organisationnelles et les mesures contribuant à la santé et au bien-être des employés et la manière dont ils sont soutenus pendant la pandémie pourraient avoir des impacts considérables sur les publics internes et externes.

Ces communications doivent également partager des informations précises et fiables en association avec l'image de marque employeur véhiculée.

En outre, les résultats dégagent que la pandémie rend la culture organisationnelle encore plus importante, Cela est cohérent avec les écrits des chercheurs qui soulignent que l'établissement d'une culture organisationnelle appropriée est nécessaire à la promotion de la marque employeur. (Dabirian et al., 2019 ; Karjaluo et Paakkonen, 2019).

En parallèle, face à la crise pandémique les entreprises interviewées soutiennent l'idée selon

laquelle la capacité des entreprises à offrir une image de marque employeur sur le marché du travail potentiel augmente la probabilité d'attirer un potentiel élevé de demandeurs d'emploi (Slaughter et al., 2004 ; Collins et Stevens, 2002), qui revêt d'une grande importance pour l'avenir de l'entreprise.

Par ailleurs, les résultats ont révélé que la crise résultant de la propagation du coronavirus a laissé des effets émotionnels, économiques et sociaux négatifs sur les employés.

En effet, la crise a augmenté le stress, la détresse psychologique, les ambiguïtés dans les rôles et la charge de travail.

Ce qui est conforme aux conclusions de (Zhu et al., 2020) qui affirment que les salariés , du fait de cette crise, peuvent connaître de nombreuses difficultés économiques et une faible sécurité de l'emploi.

Les gestionnaires , quant à eux qui développent la marque employeur doivent examiner rigoureusement ces effets et prendre les mesures nécessaires pour réduire les dommages qui en découlent (Rivera, 2020).

De plus, nos résultats identifient les actions adoptées afin d'assurer la fidélisation et la rétention des nouveaux collaborateurs, ces dernières démontrent que la communication authentique constitue un levier dans la construction d'un capital marque employeur fort.

Ces résultats soutiennent fortement l'étude de Nelke 2021 selon laquelle les bons canaux de communication sont essentiels pour les activités de marque employeur en cette période de crise.

4. Conclusion et implications

L'objet de cet article était d'identifier la gestion du capital marque employeur par les entreprises marocaines en période covid-19.

Nous nous sommes inspirés de la théorie du capital marque employeur, et nous avons mobilisé un cadre théorique qui explique le rôle du capital marque employeur et ses dimensions.

Il fournit un contexte théorique et pratique, en particulier dans des conditions imprévisibles de la COVID-19.

Une validation des résultats a été réalisée au moyen d'entretiens qualitatifs auprès de 15 responsables de trois entreprises marocaines, ces derniers ont été menés suivant un guide d'entretien structuré d'une manière à respecter la chronologie d'événement.

Les résultats de cette étude révèlent que, la crise sanitaire a provoqué d'énormes changements et a également soulevé la nécessité de développer les différentes dimensions du capital marque employeur.

Ce qui constitue un énorme défi à celui de la digitalisation des outils ressources humaines tout en adaptant l'ensemble de la communication de leur marque employeur aux besoins des groupes cibles et des processus numériques.

À cet égard, le marketing sera une partie importante de la stratégie du capital marque employeur, le contenu doit être extrêmement sensible à la situation actuelle et communiquer un message clair sur l'approche de la gestion du COVID-19 dans les entreprises et sur la façon dont cela affecte les employés.

En effet, les actions de gestion du capital marque employeur nécessitent d'abord l'élaboration d'une démarche marketing RH et une analyse fine de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

Aussi, la notoriété de la marque employeur constitue un facteur clé du capital marque employeur et un rôle pivot dans la réussite des actions menées par les entreprises.

Ainsi, notre étude contribue à une révélation théorique, car aucune étude précédente n'a traité la gestion du capital marque employeur pendant la pandémie de covid-19.

Les résultats fournissent aussi des lignes directrices pratiques aux gestionnaires afin d'améliorer leurs stratégies de marque employeur.

Les futures recherches peuvent se concentrer sur l'identification des facteurs affectant le

développement de la marque employeur post-COVID-19 du point de vue des employés et des demandeurs d'emploi.

Références

- (1) Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California management review*, 38(3).
- (2) Aaker, DA. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: Maxwell Macmillan International
- (3) Alshathry, S., Clarke, M., & Goodman, S. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Brand Equity: Toward a Conceptual Framework. In *Looking Forward, Looking Back: Drawing on the Past to Shape the Future of Marketing* (pp. 865-865). Springer, Cham.
- (4) Alshathry, S., Clarke, M., & Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*.
- (5) Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- (6) Backhaus K and S Tikoo (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* 9(5), 501–517.
- (7) Bagheri, M., Baum, T., Mobasheri, A. A., & Nikbakht, A. (2022). Identifying and ranking employer brand improvement strategies in post-COVID 19 tourism and hospitality. *Tourism and Hospitality Research*, 14673584221112607.
- (8) Benraïss, A., Jamal, A., Messaoudi, R., & Hamraoui, M. (2021). La perception de la marque employeur en période pandémique covid-19 : étude exploratoire auprès des nouveaux collaborateurs. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(3), 339-357.
- (9) Benraïss-Noailles, L., Herrbach, O., & Viot, C. (2019). L'effet du capital-marque employeur sur l'attractivité organisationnelle : le rôle modérateur de la familiarité. *Management Avenir*, (1), 37-59.
- (10) Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers's employeur knowledge during recruitment. *Research in personnel and human resources management*, 20, 115-164.
- (11) 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.
- (12) Dabirian, A., Berthon, P., & Kietzmann, J. (2019). Enticing the IT crowd: employer branding in the information economy. *Journal of business & industrial marketing*.
- (13) Davies G and R Chun (2002) Relations between external and internal dimensions. *Corporate Reputation Review* 5(2/3), 143–158.
- (14) DelVecchio D, CB Jarvis, RR Klink and BR Dineen (2007) Leveraging brand equity to attract human capital. *Marketing Letters* 18(3), 149–164
- (15) Deslauriers, J. P. (1991). *Recherche qualitative: guide pratique*. McGraw-Hill,.
- (16) Elving, W. J., Westhoff, J. J., Meeusen, K., & Schoonderbeek, J. W. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20(5), 355-373.
- (17) Erkmen, E. (2018). Managing your brand for employees: understanding the role of organizational processes in cultivating employee brand equity. *Administrative Sciences*, 8(3), 52.
- (18) Ewing MT, LF Pitt, NM de Bussy and P Berthon (2002) Employment branding in the

- knowledge economy. *International Journal of Advertising* 21(1), 3–22.
- (19) Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly*, 22(6), 1120-1145.
 - (20) Gronroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications.
 - (21) Guillot-Soulez, C., & Soyer, C. R. (2022). Capital de marque employeur et attractivité organisationnelle des Big Four. *Revue de gestion des ressources humaines*, 124(2), 58-79.
 - (22) Jacobson, N. C., Lekkas, D., Price, G., Heinz, M. V., Song, M., O'Malley, A. J., & Barr, P. J. (2020). Flattening the mental health curve: COVID-19 stay-at-home orders are associated with alterations in mental health search behavior in the United States. *JMIR mental health*, 7(6), e19347.
 - (23) Jiang, X., Deng, L., Zhu, Y., Ji, H., Tao, L., Liu, L., ... & Ji, W. (2020). Psychological crisis intervention during the outbreak period of new coronavirus pneumonia from experience in Shanghai. *Psychiatry research*, 286, 112903.
 - (24) Karjaluoto, H., & Paakkonen, L. (2019). An empirical assessment of employer branding as a form of sport event sponsorship. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*.
 - (25) Kashive, N., & Khanna, V. T. (2017). Study of early recruitment activities and employer brand knowledge and its effect on organization attractiveness and firm performance. *Global Business Review*, 18(3_suppl), S172-S190.
 - (26) Keller, K., (1993), "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity", *The Journal of Marketing*, Vol. 57 No. 1, pp. 1-22.
 - (27) Kim J, KM York and JS Lim (2011) The role of brands in recruitment: a mixed-brand strategy approach. *Marketing Letters* 22(2), 165–179.
 - (28) King, C., & Grace, D. (2009). Employee based brand equity: A third perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122-147.
 - (29) Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J., & Baloglu, S. (2017). *Marketing for hospitality and tourism*.
 - (30) Miles, M. B., & Huberman, M. A. (2003). *Analyse des données qualitatives*. (2e éd.). Paris: De Boeck.
 - (31) Minchington, B. (2011). Build employer brand equity: international waters-employer branding. *HR Future*, 2011(Jan 2011), 13-14.
 - (32) Nadler, J. T., Cundiff, N. L., Lowery, M. R., Jackson, S. (2010). Perceptions of organizational attractiveness: The differential relationships of various work schedule flexibility programs. *Management Research Review*, 33(9), 865-876
 - (33) Nelke, A. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic on corporate employer branding. *Technium Soc. Sci. J.*, 16, 388.
 - (34) Salmasi, V., Maheshwari, K., Yang, D., Mascha, E. J., Singh, A., Sessler, D. I., & Kurz, A. (2017). Relationship between intraoperative hypotension, defined by either reduction from baseline or absolute thresholds, and acute kidney and myocardial injury after noncardiac Surgery A retrospective cohort analysis. *Anesthesiology: The Journal of the American Society of Anesthesiologists*, 126(1), 47-65.
 - (35) Supornpraditchai, T., Miller, K., Lings, I. N., & Jonmundsson, J. B. (2007). Employee-based brand equity: antecedents and consequences. In *Australian and New Zealand Marketing Academy Conference*. Otago University
 - (36) Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*.
 - (37) Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.
 - (38) Turban, D, and Greening, D. (1996). Corporate social performance and organizational

- attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40 (3), 658-672.
- (39) Turban, D. B. (2001). Organizational Attractiveness as an Employer on College Campuses: An Examination of the Applicant Population. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 293-312.
- (40) Tüzüner, V. L., & Yüksel, C. A. (2009). Segmenting Potential Employees According to Firms' Employer Attractiveness Dimensions in The Employer Branding Concept. *Journal of Academic Research in Economics*, 1(1), 46-61