

Colloque International de Recherche en Economie et en Gestion

(CIREG 2016 - Marrakech)
Mai 12-14, Marrakech, MAROC

La marque employeur comme déterminant de choix des entreprises par les chercheurs d'emploi de la Génération Y Cas du Maroc

MAGHNAOUI Zakaria

Laboratoire LRMC – ENCG Settat – Université Hassan Premier
maghnaouizakaria@yahoo.fr

SIRAGI Fatima Ezzahra

Laboratoire LRMC – ENCG Settat – Université Hassan Premier
f.siragi@gmail.com

SALEK Samir

Laboratoire LRMC – ENCG Settat – Université Hassan Premier
samir.salek@gmail.com

BENAINI Omar

Laboratoire LRMC – ENCG Settat – Université Hassan Premier
benaini@lmsorh.com

Résumé :

Dans un contexte économique actuel où la mondialisation a effacé les frontières, les entreprises se trouvent dans l'incapacité de proposer des carrières linéaires, ce qui a laissé les salariés dans une situation de perte de repères mais aussi de changement des attentes et des comportements. Ceci a poussé les entreprises à soigner de plus en plus leurs marques employeur, cette notion qui a pour but de véhiculer une image auprès des employés mais aussi des candidats potentiels. La marque employeur est l'un des déterminants de choix d'une entreprise par les chercheurs d'emploi. Cependant, dans cette conjoncture économique difficile que connaît le Maroc, caractérisée par un taux faible de croissance obligeant ainsi le chômage à augmenter (9,9% en 2015), les chercheurs d'emploi se trouvent dans l'obligation de revoir leurs critères de choix des entreprises, ce qui nous a poussé à nous interroger sur les nouvelles exigences de la génération Y (concept qu'on développera tout au long de notre article), quant au choix des entreprises qu'ils vont intégrer par la suite. Nous avons choisi de mener une étude qualitative pour comprendre l'importance de la marque employeur aux yeux de la génération Y au moment du choix de l'entreprise à intégrer tout en gardant le focus sur la spécificité de la conjoncture économique actuelle.

Mots clés : Choix Employeur ; Génération Y; Marque Employeur ;

1. Introduction

Dans le cadre de la conjoncture économique actuelle que connaît le Maroc, caractérisée par un taux faible de croissance obligeant ainsi le chômage à augmenter (9,9% en 2015)¹, les chercheurs d'emploi – tout particulièrement les jeunes – peuvent se trouver dans l'obligation de revoir leurs critères de choix des entreprises, parmi desquels figure la marque employeur.

Le fait de s'intéresser aux jeunes, plus précisément la génération Y, n'est pas dû au hasard : les professionnels et les chercheurs en Ressources Humaines s'intéressent à cette population dans la mesure où l'on considère que leur entrée dans le monde du travail a été accompagnée de plusieurs changements dus à leurs particularités les différenciant des autres générations : les études antérieures rapportent que les individus issus de la génération Y sont plus exigeants.

L'objectif de cette communication est de déterminer comment les jeunes de la génération Y perçoivent la marque employeur, et son importance dans le choix de l'employeur tout en gardant le focus sur la spécificité de la conjoncture économique actuelle. Afin d'atteindre cet objectif, une étude qualitative exploratoire a été menée auprès des lauréats des grandes écoles marocaines.

Dans une première partie de cette communication, nous allons présenter les concepts de Marque Employeur et de Génération Y. La méthodologie adoptée serait évoquée par la suite, ainsi qu'une présentation des résultats et discussion. En guise de conclusion, nous allons mettre l'accent sur les limites du présent travail de recherche ainsi que les perspectives futures de recherche.

2. Cadre théorique

2.1- Marque Employeur

Le concept de marque employeur a été initialement défini par Ambler et Barrow (1996) comme étant « l'ensemble des bénéfices fonctionnelles, économiques et psychologiques qu'offrent un employeur. Ce concept a une influence sur le recrutement des candidats potentiels (en externe) et sur le maintien et la fidélisation des collaborateurs déjà engagés (en interne).

La marque employeur inclut, donc, à la fois les attributs réels du travail perçus par les employés et les candidats potentiels ainsi que la perception de ces attributs. Elle fait également référence à l'ensemble des avantages fournis par l'employeur et identifiés à celui-ci (Ambler et Barrow, 1996).

Pour ce qui est de l'entreprise, Lievens (2007) affirme que le processus de gestion de la marque employeur permettant d'attirer et retenir les talents, comporte 3 phases : i) L'identification de sa proposition de valeur ; ii) La communication de cette offre ; iii) Alignement de la marque employeur externe à la culture organisationnelle à un alignement entre marque employeur interne et externe.

¹ www.hcp.ma

Dans ce cas, les entreprises sont perçues comme les vendeurs de leur Employer Value Proposition qui n'est autre que l'avantage concret d'un employeur sur la concurrence afin d'attirer des acheteurs potentiels (Futurs employés).

Comme cité par Charbonnier-Voirin et Vignolles (2010), la première opérationnalisation de la marque employeur menée auprès des managers (Berthon, 2005) comporte cinq dimensions : i) l'intérêt du travail qui se manifeste par un environnement attractif, des nouvelles pratiques de travail et le recours à la créativité des employés ; ii) l'aspect relationnel qui se manifeste par un environnement stimulant, de bonnes relations de travail et le développement de l'esprit d'équipe ; iii) les avantages économiques qui ne sont autres que les rétributions, la sécurité et les opportunités de promotion ; iv) le développement personnel qui est encouragé par la reconnaissance, la confiance et une carrière enrichissante et évolutive ; et enfin v) la transmission des savoirs.

La majorité des travaux portant sur la marque employeur s'intéressent principalement à ce concept comme perçu du côté de l'organisation, très peu d'études (e.g. Maxwell et Knox, 2009) ont été menées auprès des candidats potentiels et des employés.

C'est dans cette optique, que notre communication tente d'analyser la perception de la marque employeur du côté des candidats potentiels qu'ils soient en recherche d'emploi ou en poste.

En fait, Slaughter (2004) confirme que les salariés peuvent décrire l'entreprise avec des traits de personnalité, et que les candidats ont tendance à être attirés par des entreprises ayant des traits similaires aux leurs. En faisant référence au modèle Attraction – Sélection – Attribution de Schneider (1987), il est naturel que les individus soient attirés par un travail et un environnement qui leur corresponde le plus.

Maxwell et Knox (2009) avaient identifié quatre catégories de facteurs susceptibles d'influencer la perception de la marque employeur chez les candidats potentiels à savoir : i) Le succès de l'organisation déterminé par son passé, ses forces actuelles et les prévisions des futurs succès ; ii) L'emploi qui englobe les reconnaissances, les styles de management, les types de travaux, l'environnement du travail ainsi que les attributs et la force de travail ; iii) Les attributs et les valeurs des produits ou services de l'entreprise ; et finalement iv) l'image construite de l'entreprise et de ses parties prenantes.

Donc l'entreprise, afin de créer une marque employeur efficace, doit identifier les facteurs qui la rendent attrayante aux yeux des candidats potentiels. Pour ce faire, il est indispensable d'assimiler les valeurs des groupes cibles. En parlant des valeurs, il ne s'agit pas uniquement d'en relever les caractéristiques tels que l'âge, le sexe, le niveau de formation, mais il faut également tenir compte des particularités culturelles des candidats potentiels vu qu'elles influencent directement la manière par laquelle ces candidats perçoivent l'entreprise comme employeur.

Dans le cadre de cette communication, notre objectif est de relever les facteurs susceptibles d'influencer la perception de la marque employeur chez les candidats potentiels. Notre groupe cible est les jeunes Marocains issus de la génération Y, lauréats des grandes écoles d'ingénieurs et de commerce, qu'ils soient en recherche du premier emploi ou en poste mais souhaitant changer d'employeur. Comme déjà cité, le choix de la génération Y n'est pas dû au hasard, plusieurs études avaient démontré que les Y'ers ayant un niveau de formation élevé ont tendance à être plus exigeants et changent plus souvent d'entreprise.

A travers ce travail de recherche, nous cherchons à faire ressortir les attentes de ces jeunes vis-à-vis du futur employeur, si la marque employeur figure parmi les déterminants du choix du futur employeur, et s'ils ont tendance à être exigeants même dans la conjoncture difficile et le taux de chômage élevé.

Avant d'avancer dans notre recherche, il est important de mettre l'accent sur le concept de génération dans les sciences de gestion et de définir la génération Y.

2.2- Génération Y

2.2.1. Le concept de génération dans les sciences de gestion

Malgré la connaissance du sens commun du terme « Génération », le concept reste assez difficile à cerner. La littérature s'y rapportant souffre de limites conceptuelles et méthodologiques : définitions multiples, confusions terminologiques, ambiguïtés méthodologiques et résultats contradictoires.

En réalisant une méta-analyse portant sur plusieurs travaux de recherche portant sur le sujet, Djabi et Shimada (2012) ont identifié trois approches de génération : La catégorie d'âge, la cohorte sociétale, et la génération période / évènement.

– La génération comme catégorie d'âge – qui émerge essentiellement de l'ethnologie, la psychologie et la psychologie sociale – regroupe un ensemble de personnes appartenant à une même phase de vie psychologique et sociale. L'effet d'âge est donc lié à la maturation et le vieillissement d'un individu au cours de sa vie.

– La génération comme cohorte sociétale provient de la sociologie. La sociologie générationnelle part d'un constat simple : Au-delà des spécificités et particularités individuelles, il existe un fond commun qui relie les individus nés sur des périodes proches. Ce fond commun, qui teinte les valeurs et les comportements de ce groupe d'individus, provient du contexte dans lequel ont grandi ces individus : les évènements historiques (politiques, socio-économiques, technologiques, idéologiques...) que vivent les personnes d'une même génération pendant leur enfance et leur jeunesse impactent sur la façon dont ils bâtissent leur représentation du monde et de la société.

– La génération de période est définie comme étant un ensemble d'individus qui ont vécu une temporalité unique, caractérisée par une nouvelle donne contextuelle ou un évènement significatif qui les influencent. Cette influence porte sur les différentes catégories d'âge et cohortes sociétales en présence (Attias-Donfut, 1988). La génération de période donc transcende différentes catégories d'âge et de cohortes sociétales (Djabi et Shimada, 2012).

2.2.2. La génération Y : définition et caractéristiques

La génération Y fait partie de l'approche de génération comme cohorte sociétale, et donc la question des tranches d'âge est primordiale pour délimiter cette génération, néanmoins, Brillet et al. (2012) soulignent que les délimitations proposées par les auteurs varient considérablement.

Pichault et Pleyers (2010) présentent trois différentes délimitations de la génération Y proposées par les chercheurs : (1) Individus nés entre 1979 et 1989 ; (2) Individus nés entre 1979 et 1994 et (3) Individus nés après 1980.

Brillet et al. (2012) affirment que la définition la plus répandue est celle qui considère que la génération Y est composée des individus nés entre 1979 et 1994. Dans le présent travail de recherche, nous allons adopter ces tranches d'âge pour délimiter la génération Y.

Pichault et Pleyers (2010) proposent un tableau qui établit une synthèse des caractéristiques clés de la génération Y et leur comportement au travail tels qu'évoqués par la littérature scientifique existante sur le sujet :

Catégories	Caractéristiques	Références
Recherche du sens au travail	Sens moral et civique, besoin d'un travail avec signification.	Eisner (2005) ; Yeaton (2008).
Besoin d'accomplissement	Intérêt pour le travail et les défis proposés, attentes en matière d'éducation continuée, attitude positive à l'égard du travail.	Eisner (2005) ; Erickson (2009) ; Josiam et al. (2009) ; Laizé & Pougnet (2007) ; Yeaton (2008).
Recherche de feedback	Besoin de gratification rapide en termes monétaires ou de promotion, une fois les objectifs atteints, recherche de feedback par rapport à l'engagement professionnel.	Eisner (2005) ; Erickson (2009) ; Josiam et al. (2009) ; Yeaton (2008).
Intégration vie privée / vie professionnelle	Indifférenciation temps de travail/ temps de loisir, forte importance accordée au loisir, au divertissement, aux amis, à la famille, recherche du plaisir et de l'épanouissement au travail, capacité d'être multitâche.	Eisner (2005) ; Erickson (2009) ; Josiam et al. (2009) ; Laizé & Pougnet (2007) ; Yeaton (2008).
Opportunisme	Poursuite d'un agenda personnel, opportunisme, agissements de freelancers, individualisme, estime de soi, besoin de s'affirmer.	Erickson (2009) ; Josiam et al. (2009) ; Laizé & Pougnet (2007); Yeaton (2008).
Esprit de groupe	Intérêt pour le travail en équipe et les collaborations	Josiam et al. (2009); Sullivan & Heitmeyer (2008); Yeaton (2008).
Faible loyalisme institutionnel	Peu de sentiment d'appartenance à l'entreprise, méfiance envers l'autorité et les institutions.	Laizé & Pougnet (2007); Yeaton (2008).
Difficulté à se projeter dans le long terme	Incertitude sur l'avenir, difficulté à se projeter dans le futur, difficulté à s'engager et à faire des choix, primat de l'instantané.	Erickson (2009) ; Laizé & Pougnet (2007); Pelton & True (2004); Sullivan & Heitmeyer (2008)
Technophilie	Haut degré de familiarisation avec aux technologies de l'information.	Eisner (2005) ; Sullivan & Heitmeyer (2008)

Tableau 1 : Caractéristiques de la Génération Y en Occident. Source : Pichault et Pleyers (2010).

Djabi et Shimada (2012) ont pu conclure que les travaux portant sur la génération Y laissent apparaître des résultats tout à fait contradictoires : Les résultats de certaines études témoignent d'un effet générationnel, et considèrent donc que l'appartenance à une génération influence certaines attitudes à l'égard du travail, telles que la satisfaction, l'implication, l'engagement, l'attachement organisationnel et l'intention de quitter l'entreprise. D'autre part, selon Brillet et al. (2012), certains chercheurs évoquent ce thème avec beaucoup plus de prudence, en

réalisant des études qui remettent en question même l'existence de ce phénomène générationnel (e.g. Saba, 2009; Pralong, 2009, 2010; Pichault et Pleyers, 2010).

Les axes d'attaque présentés par Pralong (2009) touchent deux aspects : i) La méthode dite «normative» qui vise à considérer tous les individus issus de la génération Y comme étant des égaux (sans tenir compte de leur qualification, ni d'autres variables) et ii) la méthode dite «adaptative» qui cherche au contraire, à les traiter différemment.

Pralong (2009) remet en cause donc l'idée selon laquelle l'âge constituerait un critère plus discriminant entre les personnes que leurs classes sociales, leurs territoires d'origine ou leurs statuts.

Brillet et al. (2012) considèrent que la seule définition par tranche d'âge reste insuffisante, et proposent d'y ajouter un autre critère permettant de distinguer des sous-groupes homogènes au sein de la génération Y : ce critère n'est autre que la notion de cohorte. Dans leur étude menée auprès des individus de la génération Y en France, Brillet et al. (2012) proposent de distinguer deux cohortes au sein de la Génération Y : les individus qui sont déjà en situation d'emploi et ceux étant encore dans le contexte de formation professionnelle ou d'études. En effet, le fait de proposer d'intégrer la notion de cohorte dans la définition de génération peut être considérée comme réponse à l'un des axes d'attaque qui ont été adressés à l'intérêt porté aux phénomènes générationnels en général et à la génération Y en particulier.

Dans le cadre de notre étude nous visons ces deux cohortes puisque nous nous intéressons à la fois aux jeunes issus de la génération Y qui sont à la recherche d'un premier emploi, et ceux qui sont déjà en emploi. Néanmoins, nous n'allons pas les traiter comme un groupe homogène, nous serons plus dans une optique de comparaison.

3. Méthodologie

3.1. La démarche méthodologique

Dans le cadre de notre étude exploratoire, des entretiens semi-directifs étaient menés auprès des candidats potentiels qui sont soit des lauréats fraîchement diplômés et qui sont à la recherche d'emploi, soit des personnes qui sont déjà en poste et qui souhaitent changer d'employeur. Principalement, deux filtres ont été effectués : i) Le premier concerne l'école du dernier diplôme puisque nous nous intéressons aux lauréats des grandes écoles Marocaines de commerce et d'ingénieurs ; ii) le deuxième s'est fait sur la base de l'année de naissance, puisque notre cible est les jeunes issus de la génération Y.

3.2. Présentation de l'échantillon

En se référant aux critères précités, 30 personnes ont été retenues pour faire part de notre étude.

L'échantillon se caractérise par une prédominance féminine (16 femmes et 14 hommes), l'âge des candidats potentiels interviewés se situe entre 21 et 29 ans (avec une moyenne d'âge de 23 ans), les années de naissance sont situées entre 1987 et 1994, ce qui correspond à la délimitation de la Génération Y la plus répandue et la plus utilisée par les auteurs qui considère que la Génération Y est composée des personnes nées entre 1979 et 1994.

Les 30 interviewés sont lauréats des grandes écoles Marocaines, 17 sont de formation Ingénieur et 13 ont suivi une formation dans une école de commerce.

Compte tenu de l'âge des répondants, et puisque nous avons choisi de retenir les 2 cohortes : Ceux qui sont déjà en emploi et ceux qui sont fraîchement diplômés, le nombre d'années

d'expérience varie naturellement entre 0 et 6 ans. Parmi les 30 interviewés, 20 sont fraîchement diplômés et sans aucune expérience professionnelle.

3.3. Collecte et traitement des données

Le guide d'entretien semi-directif fut basé sur une revue de littérature approfondie. Mis à part l'introduction expliquant le contexte de cette étude et la présentation de l'interviewé, le guide d'entretien a été structuré en 3 grandes parties : Les attentes vis-à-vis le futur employeur ; la notoriété des entreprises Marocaines ; la marque employeur et les déterminants de la marque employeur.

Les données ont été retranscrites, le premier travail fait était de restructurer les fiches d'entretien afin d'unifier les mots clés avant de pouvoir effectuer le codage.

4. Résultats

4.1. Les attentes des candidats potentiels vis-à-vis le futur employeur :

Les attentes des candidats envers le futur employeur étaient variées et traitant plusieurs aspects, mais parmi les éléments les plus cités figurait principalement la reconnaissance, le respect, le salaire et les opportunités d'évolution de carrière.

i) La reconnaissance a été citée majoritairement par ceux qui sont déjà en poste. Pour ce qui est du respect, cette notion restant ambiguë, il y en a ceux qui l'associent à la contrepartie du travail effectué.

«Le respect. Ça peut vous paraître bizarre, mais j'ai eu des opportunités avec un salaire très bas entre [...] et [...], et ce n'est pas du tout respectueux envers mon diplôme et mon parcours ». Salma, 23 ans, Fraîchement diplômée, Ecole d'Ingénieurs.

ii) Le salaire a été cité aussi comme attente principale vis-à-vis le futur employeur, ce sont surtout les candidats avec moins de 2 ans d'expérience qui ont insisté sur l'importance de la rémunération.

iii) Les opportunités d'évolution de carrière et l'environnement du travail :

«M'offrir un plan de carrière et ne pas m'associer à un poste en particulier, mais plutôt me voir dans l'organisation. [...] Je ne favorise pas rester dans une zone de confort très longtemps. L'entreprise doit bénéficier de mon expérience mais sans que ça ne soit au détriment de ma carrière ». Yassine, 27 ans, 3 ans d'expérience, Ecole de Commerce.

L'environnement de travail tel que évoqué par les répondants englobait l'ambiance générale au sein de l'entreprise, les relations sociales au sein de l'entreprise ...

Les autres attentes formulées tournaient autour de l'accompagnement, la formation et le degré de responsabilisation.

4.2. Les critères de choix d'employeur :

Questionnés par rapport aux critères de choix d'employeur, les répondants évoquaient plusieurs éléments, les plus cités étaient le salaire et les avantages y associés ainsi que l'évolution de carrière. D'autres critères ont été souvent cités : L'image, la réputation et la notoriété de l'entreprise, son Chiffre d'affaires, sa culture, les valeurs qu'elle véhicule, sa marque employeur ...

Afin d'affiner les résultats, il a été demandé aux répondants de choisir un seul élément d'attraction. Les éléments cités concernaient principalement l'évolution de carrière, l'image de l'entreprise, le salaire, le poste et le secteur d'activité.

En analysant conjointement ces réponses, il est ressorti que les critères les plus parlants étaient l'évolution de carrière, l'image de l'entreprise et le salaire proposé.

4.3. Les Entreprises qui attirent les candidats potentiels :

Les interviewés ont exprimé leurs intérêts vis à vis d'un certain nombre d'entreprises marocaines. 7 répondants évoquent l'OCP comme le premier employeur de choix, d'autres structures ont été également citées en l'occurrence Maroc télécom, la RAM, la BMCE, Jacobs, VivoEnergy (Ex-shell) ...

4.4. La Marque Employeur et les déterminants de la Marque Employeur :

Si les candidats potentiels ont mentionné un certain nombre d'entreprises qui les intéressent c'est qu'ils sont influencés par la Marque Employeur de ces entreprises. Les résultats démontrent que les candidats potentiels accordent une importance à l'image véhiculée par l'entreprise.

«La marque employeur est très importante, c'est l'image fondamentale de chaque entité». Hafsa, 23 ans, 1 an d'expérience, Ecole de commerce.

«L'utilité de la marque employeur est de garder une bonne image de l'entreprise dans le marché et d'attirer des personnes compétentes». Salma, 23 ans, Fraîchement diplômée, Ecole d'Ingénieurs.

Les candidats potentiels associent plusieurs éléments à la marque employeur. Pour eux c'est une combinaison de plusieurs facteurs ayant pour objectifs d'attirer les compétences. Certains répondants ont mis l'accent encore une fois sur la notion du salaire en l'associant directement à la marque employeur de l'entreprise en question.

«Pour les déterminants de la marque employeur, je dirais la politique de rémunération en premier parce que je crois que c'est ce qui motive les salariés le plus. Aussi, le management et la formation que l'entreprise attribue à ses employés ». Sarah, 21 ans, Fraîchement diplômée, Ecole d'Ingénieurs.

« J'aimerais que ma rémunération soit juste mais encourageante, en même temps pour me motiver à me lever chaque jour et donner de mon mieux ». Yasser, 22 ans, Fraîchement diplômée, Ecole de Commerce.

D'autres candidats évoquent la taille et la dimension de l'entreprise ainsi que certaines caractéristiques telles les valeurs véhiculées comme éléments essentiels de la construction d'une marque employeur.

«Ce qui m'attirerait vraiment c'est que l'entreprise soit une multinationale ou fasse partie d'un grand groupe et qu'elle prône un certain nombre de valeurs». Aya, 23 ans, A an d'expérience, Ecole d'Ingénieurs.

5. Discussion

La guerre des talents incite beaucoup d'entreprises au Maroc à développer leur marque employeur, afin d'attirer les meilleurs talents et fidéliser les bonnes compétences (Ambler et Barrow, 1996). Par conséquent, nous avons remarqué qu'un taux trop faible d'études et de recherches qui s'intéressent à cette problématique et aux conséquences de la marque employeur dans le processus décisionnel de choix des entreprises par les lauréats de grandes écoles et plus particulièrement ceux de la génération Y, cette dernière qui accorde beaucoup d'importance à plusieurs aspects au niveau du travail et exige un nombre considérable d'éléments à offrir par le futur employeur.

A notre connaissance aucune recherche n'a montré l'utilité de la marque employeur comme déterminant de choix des entreprises par les lauréats de grandes écoles.

Cette recherche contribue ainsi à la littérature sur l'utilité de développer sa marque employeur pour attirer cette génération.

Cette recherche pourra par conséquent être très utile aux managers de la marque employeur mais aussi aux responsables ressources humaines et aux recruteurs en particulier, sur le contenu de la marque employeur, mais également sur les déterminants de ce concept.

L'entreprise peut ainsi, développer une proposition de valeur et des traits qui attirent cette génération, selon Slaughter (2004) les salariés peuvent décrire l'entreprise avec des traits de personnalité et que les candidats ont tendance à être attirés par des entreprises ayant des traits similaires aux leurs. En faisant référence au modèle Attraction – Sélection – Attribution.

Il en est de même pour l'environnement au niveau du travail, qui doit correspondre aux attentes de cette génération, Schneider (1987).

L'étude montre également que les propos cités par Charbonnier-Voirin et Vignolles (2010), concernant la première opérationnalisation de la marque employeur menée auprès des managers (Berthon, 2005) et qui comporte cinq dimensions, ont été fortement relatées par les interviewés :

- L'intérêt du travail qui se manifeste par un environnement attractif, des nouvelles pratiques de travail et le recours à la créativité des employés ;
- L'aspect relationnel qui se manifeste par un environnement stimulant, de bonnes relations de travail et le développement de l'esprit d'équipe ;
- Les avantages économiques qui ne sont autres que les rétributions, la sécurité et les opportunités de promotion ;

- Le développement personnel qui est encouragé par la reconnaissance, la confiance et une carrière enrichissante et évolutive ;

- La transmission des savoirs.

Par ailleurs, cette étude n'était pas exempte de limites. Ainsi, la première limite porte sur le taux faible de répondants (15 interviews), un autre point tient au fait que les interviewés citaient des éléments de la marque employeur mais ne l'associaient pas à ce concept du fait de son négligence, ainsi les répondants peuvent avoir des difficultés à bien l'assimiler quoiqu'une petite leur a été faite dans ce sens.

Il serait intéressant aussi de mener cette étude auprès d'un échantillon assez représentatif de lauréats franchement recrutés, pour mesurer le degré d'influence de la notion de la marque employeur sur leurs choix.

Par ailleurs, beaucoup de chercheurs notent l'impact positif de la marque employeur sur la satisfaction, la motivation et la performance au travail (Ambler et Barrow, 1996 ; Collins et Stevens, 2002 ; Mandhanya et Shah 2010) aucune étude empirique n'a été menée et il est nécessaire de combler ce manque.

6. Conclusion

Cette recherche constitue une première étape de compréhension de l'utilité de la marque employeur dans le processus décisionnel du choix de l'entreprise par les lauréats de grandes écoles au Maroc de la génération Y, elle ouvre ainsi la voie à de futures recherches sur la compréhension des déterminants de la marque employeur et son influence à l'égard de notre cible de recherche.

7. Bibliographie :

Ahearne, M, Bhattacharya C. B, Gruen, T. (2005), Antecedents and consequences of customercompany identification: Expanding the role of relationship marketing, *Journal of Applied Psychology*, 90, 3, 574-585.

Aggerholm, H. K., Andersen, S. E. & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications : An International Journal*. Vol, 16. Iss. 2. pp. 105 - 123.

Ambler, T. et Barrow, S. (1996). The employer brand, *The Journal of Brand Management*, 4, 185-206. Arnould, E.J. et Thompson, C.J. (2005), Consumer Culture Theory (CCT): Twenty years of research, *Journal of Consumer Research*, 31, 4, 868-882.

App, S., Merk, J. & Büttgen, M. (2012). Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees. *Management Revue*. Vol. 23, No. 3, Special Issue: Recent Developments and Future Prospects on SHRM (2012), pp. 262-278.

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, Vol. 9, Iss, 5. pp. 501 – 517.

Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive. Advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120

- Berthon, P., Ewing, M. et Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*, 24, 2, 151-172.
- Brillet, F., Coutelle, P. et Hulin, A. (2012). “Quelles trajectoires professionnelles pour la génération Y ?” *Gestion 2000*, 5, 69-88.
- Bhattacharya, C.B. et Sankar, S. (2003), Consumer–Company Identification: A Framework for Understanding consumers’ relationships with companies, *Journal of Marketing*, 67, 2, 76–88.
- Burmann, C. et Zeplin, S. (2005), Building brand commitment: A behavioral approach to internal brand management, *Brand Management*, 12, 4, 279-300.
- Carù, A. et Cova, B. (2006), Expériences de consommation marketing expérientiel, *Revue française de gestion*, 3, 162, 99-113.
- Charbonnier-Voirin, A. et Vignolles, A. (2010), Proposition d’un modèle intégrateur de la marque employeur, 28ème Congrès de l’Association Française de Marketing,
- Charbonnier-Voirin, A. et Vignolles, A. (2015). Marque employeur interne et externe. Un état de l’art et un agenda de recherche. *Revue Française de Gestion*, Vol. 41, N° 246, 2015. pp. 63-82.
- Djabi, M. et Shimada, S. (2012), « La notion de génération en organisation : un état des lieux », XXIIIe Congrès AGRH, Nancy.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, Vol. 39, Iss. 1. pp. 5 – 23.
- Foster, C., Punjaisri, K. & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 19, Iss. 6. pp. 401 – 409.
- Goujon-Belghit, A., Gislou, A. & Bourgain, M. (2015). Repenser les liens entre la gestion du capital humain et la marque employeur perçue en contexte de mutation organisationnelle. *Gestion et Management public*. 2015/1, Vol. 3 / N° 3. pp. 53 – 71.
- Le Mans. Chernatony, L., Drury, S., Segal-Horn, S. (2003), Building a Services Brand: Stages, People and Orientations, *Service Industries Journal*, 23, 3, 1-21.
- Joshi, A., Dencker, J.C. & Franz, G. (2011). “Generations in Organizations”. *Research in Organizational Behavior* 31 (2011), 177 – 205.
- Pichault, F. et Pleyers, M. (2010). « Pour en finir avec la Génération Y ... Enquête sur une représentation managériale. » Communication présentée au XXIème congrès AGRH, Nouveaux comportements. Une nouvelle GRH ?, Rennes, France.
- Pralong, J. (2009). « La Génération Y au travail : un péril jeune ? » Communication présentée au Congrès de l’AGRH, Toulouse, France.
- Pralong, J. (2010). « L’image du travail selon la génération Y. Une comparaison intergénérationnelle conduite sur 400 sujets grâce à la technique des cartes cognitives ». *Revue internationale de Psychosociologie*, XVII, 109-134.
- Saba, T. (2009). « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses. ». *Revue Gestion*, 2009/3, vol. 34.