

Comparaison de l'attractivité d'un employeur basée sur la marque employeur et la marque personnelle auprès de la génération Z

Auteur : Lasmezas, Matéo

Promoteur(s) : Bertrand, Françoise

Faculté : par Faculté de Psychologie, Logopédie et Sciences de l'Education

Diplôme : Master en sciences psychologiques, à finalité spécialisée

Année académique : 2024-2025

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/24500>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

Comparaison de l'attractivité d'un employeur basée sur la marque employeur et la marque personnelle auprès de la génération Z

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de Master en Sciences Psychologiques par
Lasmezas Mateo

Promotrice :

Bertrand Françoise

Année académique 2024-2025

Remerciements

Je tiens tout d'abord à exprimer ma gratitude à ma promotrice, Madame Françoise Bertrand, pour son accompagnement, ses précieux conseils et la confiance qu'elle m'a témoignée tout au long de ce travail.

Je remercie également Madame Delphine Suttor pour sa disponibilité, son implication et ses remarques pertinentes.

Mes remerciements s'adressent également à la coordinatrice de la communication interne et externe du TEC, Mme Van Wonterghem pour son intérêt porté à mon mémoire et sa collaboration.

J'aimerais aussi remercier ma partenaire, mes amis et ma famille pour leur soutien constant et leurs encouragements qui m'ont apporté beaucoup de motivation.

Je souhaite adresser, à vous tous, mes plus sincères remerciements.

Résumé

Cette étude s'intéresse à l'attractivité d'un employeur auprès de la génération Z, en comparant deux stratégies de communication : la marque employeur traditionnelle représentée par une vidéo générale de recrutement de l'entreprise « TEC » (Transport en Commun) et la marque personnelle incarnée par le témoignage vidéo d'une employée de cette même entreprise.

Cette recherche s'inscrit dans un contexte professionnel qualifié de « guerre des talents » (Djema & Cherfouh, 2012) où les entreprises se doivent de rester attractives auprès des candidats potentiels. Dans ce cadre compétitif où la concurrence pour recruter et retenir les profils qualifiés s'intensifie (Theurer, Tumasjan, Welpe & Lievens, 2018), comprendre comment adapter le contenu, le format et les canaux de communication des nouvelles générations devient un enjeu stratégique majeur. Cette étude participe à cette compréhension, notamment auprès de la génération Z, dernière génération à entrer sur le marché du travail, en s'appuyant sur les résultats empiriques obtenus et sur les apports de la littérature scientifique.

Pour ce faire, cette recherche s'appuie sur un échantillon de 162 participants issus de la génération Z, répartis aléatoirement en deux groupes : l'un exposé à un témoignage vidéo d'une employée pour le stimulus lié à la marque personnelle, l'autre à une vidéo générale de recrutement pour le stimulus en lien avec la marque employeur. Suite à l'exposition aux stimuli, trois variables ont été mesurées à l'aide d'un questionnaire car elles sont considérées dans la littérature comme des indicateurs centraux de l'efficacité des stratégies de marque employeur. L'image de marque, définie comme l'attitude générale positive envers une organisation en tant qu'employeur, est un prédicteur de l'intention de candidature (Berthon & al., 2005). L'intention de postuler reflète directement la probabilité qu'un individu engage une démarche de candidature (Rampl & Kenning, 2014). Enfin, l'intention de recommander l'entreprise s'inscrit dans la logique du bouche-à-oreille positif, reconnue comme un facteur d'attractivité indirect (Van Hoye, 2008).

Les résultats révèlent que le format lié à la marque personnelle améliore significativement l'image de marque ainsi que les intentions comportementales, avec des effets particulièrement marqués sur les dimensions sociales, de développement et d'application des connaissances. Ces résultats confirment le rôle de la dimension symbolique et émotionnelle dans la communication employeur ; et mettent en avant la pertinence d'intégrer des récits authentiques dans les stratégies de recrutement ciblant la génération Z

Table des matières

Introduction.....	1
Revue de la littérature	3
Chapitre 1 : La génération Z	3
Analyse descriptive de la Génération Z	3
Le rapport de la génération Z avec le travail	4
Le recrutement et la génération Z	5
Chapitre 2 : La marque employeur.....	7
2.1 Concept et définitions.....	7
2.2 Relation entre marque employeur et attractivité de l'entreprise	8
2.3 L'impact des réseaux sociaux sur la marque employeur	8
Chapitre 3 : La marque personnelle	10
3.1 Concept et définitions.....	10
3.2 La marque personnelle et la génération Z.....	11
3.3 La marque personnelle et son aspect attractif : son application sur les réseaux sociaux	12
Chapitre 4 : Modèles conceptuels et hypothèses de recherche	13
4.1 Effet global du type de stimulus sur l'image de marque	13
4.2 Effet du type de stimulus sur les dimensions spécifiques de l'image de marque.....	14
4.3 Effet du type de stimulus sur l'intention de postuler.....	16
4.4 Effet du type de stimulus sur l'intention de recommander	16
Étude	18
Chapitre 5 : Contexte de l'étude.....	18
Chapitre 6 : Approche méthodologique	19
6.1 Précautions éthiques.....	19
6.2 Échantillon.....	19
6.3 Instruments de mesure.....	21
6.3.1 Données sociodémographiques et socioprofessionnelles	21
6.3.2 L'échelle de Berthon et al. (2005)	21
6.3.3 L'échelle de Rampl et Kenning (2014).....	23
6.3.4 L'échelle de Van Hoye (2008).....	23
6.4 Design de l'étude	24
6.5 Analyses statistiques.....	24
Chapitre 7 : Résultats.....	26
7.1 Analyse factorielle confirmatoire.....	26

7.2 Statistiques descriptives, intercorrélations et indices de consistance interne.....	27
7.3 Vérification des conditions d'application des tests	28
7.4 Tests des hypothèses principales	29
7.5 Analyses exploratoires des facteurs sociodémographiques	32
Chapitre 8 – Discussion.....	33
8.1 Rappel des objectifs de recherche	33
8.2 Synthèse des résultats.....	33
8.3 Interprétations théoriques des résultats.....	33
8.4 Implications pratiques	36
8.4.1 Valoriser les témoignages authentiques d'employés.....	37
8.4.2 Le rôle des employés dans les stratégies de marque employeur.....	37
8.4.3 Adaptation des formats et des canaux aux usages de la génération Z.....	38
Chapitre 9 : Limites et perspectives de recherche	40
9.1 Limites.....	40
9.1.1 Echantillon.....	40
9.1.2 Outils de mesure	40
9.1.3 Dispositif expérimental et diversité des stimuli	41
9.1.4 Variables psychologiques et motivationnelles	41
9.2 Perspectives de recherche	42
Conclusion.....	44
Bibliographie.....	45
Annexes.....	53
Abréviations	53
Tableaux et Figures	54
Annexe A.....	55
Annexe B.....	57

Introduction

Dans un monde professionnel en constante évolution, les relations entre l'individu et le travail s'influencent mutuellement. Ces interactions découlent des besoins propres à chaque génération et des stratégies d'adaptation mises en place par les entreprises pour y répondre. Ces stratégies, qu'elles concernent le recrutement ou le marketing, représentent un enjeu majeur de compétitivité et par conséquent un véritable défi pour la croissance des organisations.

La génération Z, dont les individus sont nés entre les années 1997 et 2010, entre dans le marché du travail. Celle-ci dispose de ses propres attentes, valeurs et moyens de communication (Burger et al., 2021). La compréhension des caractéristiques et des besoins spécifiques de cette génération, par les recruteurs et les entreprises au sens plus large, constitue un axe fondamental dans l'attraction de cette population.

Au-delà des particularités générationnelles, le monde du travail moderne a été affecté par différents facteurs, comme la pandémie de COVID-19, qui a bouleversé les perceptions et les organisations professionnelles. Dans certains secteurs, comme l'Horeca, cette transformation a accentué la concurrence pour recruter et retenir les profils qualifiés, un phénomène défini dans la littérature de « guerre des talents » (Djema & Cherfouh, 2012).

Désormais, ce ne sont plus seulement les candidats qui doivent convaincre mais les entreprises elles-mêmes qui doivent se rendre attractives, en mettant en avant leurs avantages, leurs opportunités de développement, leurs valeurs et leur culture (Amari & Mokhefi, 2018).

Dans ce contexte, cette étude s'intéresse à l'entrée sur le marché du travail des individus issus de la génération Z et à son influence sur l'attractivité organisationnelle. Cette génération, marquée par l'essor technologique, a grandi dans un monde fortement numérisé où les réseaux sociaux occupent une place centrale. Ces plateformes (YouTube, Instagram, TikTok, etc.) ne sont plus seulement des outils de communication. Elles permettent de se mettre en valeur ou même de se créer une identité en ligne permettant la personnification d'une marque. Ce phénomène est largement exploité par les entreprises à des fins commerciales et marketing. En effet, il n'est pas rare de voir des placements de produits ou des ambassadeurs de marque incitant à la consommation sur les réseaux sociaux (Rajput & Gandhi, 2024). Cette personnification d'une marque a fait écho dans le domaine du recrutement donnant naissance à ce que la littérature appelle la marque personnelle (Gorbatov et al., 2018).

Dans le cadre de cette étude, l'intérêt se porte sur l'utilisation de cette stratégie comme moyen d'attractivité auprès des candidats potentiels et notamment auprès de la génération Z : dans quelle mesure la mise en avant d'une marque personnelle peut-elle renforcer l'attractivité d'un employeur, en particulier auprès d'une génération experte et sensible à ces codes numériques ?

Revue de la littérature

Les trois premiers chapitres définiront les notions abordées tout au long de cette étude afin d'en établir le cadre théorique.

Chapitre 1 : La génération Z

Ce premier chapitre sera consacré à la description de la population de cette étude. Il visera à définir les caractéristiques de la génération Z.

Analyse descriptive de la Génération Z

La génération Y regroupe les individus nés entre le début des années 1980 et le milieu des années 1990 (UNIS Hanoi Communication Team, 2024). Elle est souvent qualifiée de génération des « digital natives » (Creighton, 2018), car elle a grandi avec les nouveaux médias dans un environnement marqué par l'innovation numérique. La génération Z lui succède et s'inscrit par conséquent dans cette continuité technologique (Creighton, 2018).

Selon la littérature, la génération Z se distingue par un ensemble de caractéristiques qui reflètent à la fois son attachement à l'ère numérique et ses nouvelles manières d'appréhender le monde. On parle des cinq grands traits pouvant définir la génération Z (McCrindle & Fell, 2019 ; Ganguli, Padhy & Saxena, 2022). Le premier trait distinctif de cette génération concerne le digital. En effet, celle-ci évolue dans un univers hyperconnecté, sans réelles frontières, dans un environnement qualifié de « livre ouvert » (McCrindle & Fell, 2019). Le second trait fait référence à la notion de globalité et est étroitement lié au précédent. Nés dans un monde interconnecté, les individus de la génération Z peuvent être exposés aux mêmes tendances, cultures et influences, quelles que soient leurs origines géographiques. Le troisième trait se rapporte à la dimension sociale. Celle-ci est également fortement impactée par cette interconnexion, facilitant les interactions entre les individus notamment via les réseaux sociaux. Vient ensuite la mobilité. Celle-ci s'exprime par des changements d'emplois, de domicile et de carrière plus fréquents et plus rapides que les générations précédentes. Enfin, le cinquième trait aborde le visuel. En lien avec les déficits attentionnels et l'impatience caractéristiques, les individus de la génération Z vont préférer les résumés plutôt que de lire un article ou un contenu dans son entièreté. La facilitation de l'accès à l'information via internet a provoqué une « surcharge des informations » (Ganguli, Padhy, & Saxena, 2022). Cette tendance oriente les messages médiatiques et commerciaux qui sont de plus en plus basés sur l'image. Les

entreprises, les logos et les marques privilégient également l'aspect visuel, comme la couleur, plutôt que des mots ou des phrases. Cette surcharge se fait également ressentir au niveau cognitif notamment en matière d'apprentissage, avec une préférence pour les apprentissages visuels et pratiques plutôt qu'auditifs (Ganguli et al., 2022 ; McCrindle & Fell, 2019).

Les cinq grands traits caractérisant la génération Z (digital, global, social, mobile et visuel) et les comportements qui en découlent influencent profondément leur rapport au travail. L'hyper-connexion entretient une communication informelle et directe, influencée par les réseaux sociaux qui occupent une place centrale dans leur quotidien. C'est une génération que l'on qualifie de « Just Do It » (McCrindle & Fell, 2019), et qui par conséquent, manifeste un intérêt croissant pour l'entrepreneuriat et recherchent davantage de flexibilité dans leur parcours professionnel. Cette flexibilité s'exprime également dans la conscientisation de leurs attentes professionnelles. Ils sont par conséquent plus attentifs à leurs systèmes de valeurs et cela se traduit par une recherche de sens, un besoin de reconnaissance individuelle et une volonté de concilier leurs valeurs personnelles avec leur environnement de travail (Popaitoon, 2022).

Le rapport de la génération Z avec le travail

Dans le monde professionnel, plusieurs générations sont amenées à se côtoyer. La génération Z est la dernière à entrer dans ce marché. Loriol (2017) définit le rapport au travail comme étant « le produit complexe de son parcours personnel et du contexte professionnel auquel il est exposé ». Ce rapport au travail peut être abordé à travers différentes dimensions : la valeur du travail, la reconnaissance au travail, le bien-être au travail, le sens du travail, etc. (Batuchina, 2025 ; Pignault, 2021 ; Popaitoon, 2022).

Comme dit précédemment la génération Z a grandi avec la technologie mais aussi avec la crise financière de 2008, la récente pandémie de COVID-19 et les débats autour du réchauffement climatique dont elle semble plus consciente que les générations précédentes (Popaitoon, 2022). En ce sens, son rapport au travail a évolué, suivant la définition de Loriol (2017), qui le considère comme le résultat d'une interaction entre le parcours personnel et professionnel. Le vécu de cette génération est donc bien différent de celui des générations précédentes.

Selon certains auteurs, la génération Z accorde davantage d'importance à la recherche de sens dans son travail que les générations précédentes. D'après Popaitoon (2022), elle est animée par une motivation qui lui est propre et une volonté de s'épanouir professionnellement. Cette génération se distingue également par l'importance qu'elle accorde aux valeurs. Elle préfère travailler dans des entreprises aux normes morales et éthiques élevées (Leslie et al., 2021).

Parmi ces normes en ressortent la diversité au travail, l'impact sur l'environnement et les valeurs liées à l'organisation (LeBlanc, 2024).

Bien que certaines études attribuent à la génération Z des traits comportementaux généraux, d'autres recherches soulignent son hétérogénéité. Leslie et al. (2021) identifient trois profils au sein de cette génération : les investisseurs sociaux, les travailleurs tranquilles et les fonceurs. Les investisseurs sociaux recherchent avant tout de la flexibilité et ont des attentes élevées envers leur travail, leurs collègues et leur hiérarchie. Les travailleurs tranquilles, pour leur part, privilégient la satisfaction de leurs besoins fondamentaux et un environnement de travail sécurisant. Enfin, les fonceurs se distinguent par leur dynamisme, leur engagement professionnel et une présence affirmée et passionnée par leur travail (Leslie et al., 2021).

Le recrutement et la génération Z

L'accès facilité à l'information, la rapidité des échanges et la portée universelle des communications et des tendances illustrent l'adaptation permanente des entreprises en termes d'image tant dans leurs aspects commerciaux qu'en tant qu'employeur. Celles-ci se sont progressivement adaptées et on parle aujourd'hui de recrutement digital tant les interactions entre candidats et recruteurs ont été impactées (Cousserand-Blin & Pinède, 2018).

Ce type de recrutement repose sur la création de sites Internet facilement accessibles et attrayants. On parle d'hospitalité virtuelle qui se définit comme « la capacité d'un site internet marchand à accueillir ses clients dans un espace convivial et communautaire, favorisant des interactions fondées sur une forme de réciprocité, qu'elles soient marchandes ou non » (Bataoui & Giannelloni, 2019). Une étude menée par Bataoui et ses collaborateurs (2022) montre qu'un site internet qualifié « d'hospitalié » peut augmenter significativement l'intention de postuler chez les candidats. La digitalisation devient alors un levier clé pour attirer non seulement des clients, mais aussi de potentiels candidats.

Cette transition s'exprime également sur les réseaux sociaux. A l'image des sites Internet, les entreprises et les services de recrutement ont dû investir ces canaux de communication. Aujourd'hui Facebook, Twitter et LinkedIn sont utilisés comme des outils d'embauche (Villeda & McCamey, 2019). 90% des personnes interrogées dans le cadre de l'étude menée par Ismail et Koshy (2017) en recherche d'emploi possèdent un compte sur les plateformes de réseaux sociaux, dont 54% d'entre elles utilisent spécifiquement Facebook, Twitter et LinkedIn. Ces résultats justifient l'utilisation de ces réseaux par les entreprises (Ismail & Koshy, 2017). Par ailleurs, une autre étude sur la génération Z montre que 73% des participants ont obtenu leur

dernier poste via une plateforme de médias sociaux (Weiner, 2016, cité par Risa, 2018). Cette tendance ne faisant qu'augmenter, les organisations s'appuient de plus en plus sur les réseaux sociaux pour attirer les candidats issus de la génération Z (Wübbelt & Tirrel, 2022).

Chapitre 2 : La marque employeur

Maintenant que nous avons défini les caractéristiques de la génération Z et donc de la population étudiée, nous allons à présent nous intéresser aux stratégies mises en place par les services de recrutement pour attirer les candidats. Ce chapitre se concentre plus précisément sur le concept de marque employeur

2.1 Concept et définitions

La marque employeur est définie par Ambler et Barrow (1996, cités par Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015) comme « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée ». Autrement dit, elle correspond aux avantages potentiels qu'un employé ou un futur candidat perçoit dans le fait de travailler pour une entreprise (Berthon et al., 2005).

Selon Ambler et Barrow (1996, cités par Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015), la marque employeur repose sur trois dimensions principales : les avantages fonctionnels, qui correspondent à l'utilité du travail et aux opportunités de développement professionnel ; les avantages économiques, englobant les aspects financiers et matériels ; et les avantages psychologiques, liés aux sentiments d'appartenance et de contrôle perçus par le salarié (cité par Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015).

Par la suite, l'élaboration d'échelles de mesure de la marque employeur a suscité des divergences parmi les chercheurs quant aux dimensions exactes qui la composent. Malgré l'absence de consensus, la marque employeur se compose d'éléments concrets et abstraits, traduisant les croyances que les individus ou les candidats développent à propos d'un employeur potentiel. Ces perceptions influencent directement leur intention de postuler (Cable & Turban, 2001).

Lorsqu'on évoque la marque employeur, on fait référence non seulement à l'attractivité mais également à la fidélisation du candidat. Cette dernière nécessite une certaine cohérence entre ce qu'est l'organisation et ce qu'elle véhicule. Autrement dit, une adéquation entre l'identité réelle et l'image qu'elle projette (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015).

2.2 Relation entre marque employeur et attractivité de l'entreprise

Comme indiqué précédemment, la notion de marque employeur est étroitement liée à l'attractivité organisationnelle. Celle-ci 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 du personnel » (Aiman-Smith et al., 2001). Diverses études ont également démontré une corrélation positive entre la marque employeur et l'attractivité d'une entreprise. Lievens et Highhouse (2003) ont montré que les attributs instrumentaux et symboliques de la marque employeur sont positivement liés à l'attractivité organisationnelle. L'échelle de mesure de l'attractivité d'une entreprise de Berthon et al. (2005) démontre une relation positive entre cinq dimensions de la marque employeur (la valeur intérêt, la valeur sociale, la valeur économique, la valeur de développement et la valeur d'application des connaissances) avec l'attractivité organisationnelle.

La relation entre la marque employeur et l'attractivité organisationnelle est devenue un enjeu central pour les responsables des ressources humaines (Dejoux & Thévenet, 2010). Le recrutement se définit comme le processus plus ou moins complexe d'acquisition des ressources humaines nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés pour l'entreprise (Nouira, Soudane, Hajaji & Rguibi, 2020). La marque employeur par sa dimension attractive s'inscrit par conséquent dans ce processus. En effet, les entreprises avec une marque employeur perçue comme positive auront plus de facilité à attirer de bons candidats et par conséquent à atteindre leurs objectifs en termes de ressources humaines (Younas, Farooq, & Ashfaq, 2022). Autrement dit, une marque employeur solide va apporter des résultats positifs en interne, comme la rétention du personnel, et en externe comme l'attractivité employeur (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015).

2.3 L'impact des réseaux sociaux sur la marque employeur

De nos jours, les médias sociaux occupent une place centrale dans notre vie quotidienne. Ils constituent des outils de communication puissants, permettant à la fois d'augmenter la rapidité des transmissions et d'en élargir la portée. Dans la mesure où la marque employeur repose sur la création et la transmission d'une image de l'entreprise en tant qu'employeur, les opportunités qu'offrent les médias sociaux représentent un enjeu important et un levier stratégique majeur pour les organisations.

Les réseaux sociaux influencent non seulement l'expérience du candidat mais également les stratégies de recrutement des entreprises. Du point de vue des ressources humaines, ils facilitent par exemple une diffusion rapide, large et peu coûteuse des offres d'emploi. Au niveau des

candidats, ces plateformes ont simplifié l'accès à ces mêmes opportunités professionnelles, ainsi que la transmission des candidatures et des CV (Girard, Fallery & Rodhain, 2011). Autrement dit, les réseaux sociaux permettent de nouvelles possibilités de mise en relation entre candidats et recruteurs.

Cet essor technologique a profondément transformé la dimension concurrentielle du recrutement du personnel. Bien qu'ils facilitent la diffusion et la promotion de la marque employeur, les médias sociaux soulèvent également de nouveaux enjeux. Les individus communiquent également leurs opinions sur les plateformes, remettent en question et critiquent les entreprises échappant au contrôle de celles-ci (Girard, Fallery & Rodhain, 2011). Cette évolution impacte directement la perception de la marque employeur, puisque les candidats potentiels peuvent désormais s'informer facilement à travers les témoignages et avis d'autres utilisateurs. Au-delà de la simple diffusion des offres d'emploi, les médias sociaux ont contraint les services de recrutement à repenser leurs stratégies de communication. Cette reconsideration a permis l'émergence de nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines comme la marque personnelle que nous étudierons dans le prochain chapitre.

Chapitre 3 : La marque personnelle

Ce chapitre s'intéresse à la seconde notion abordée dans cette étude. Nous définirons le concept de marque personnelle et nous détaillerons son application sur les réseaux sociaux auprès de la génération Z.

3.1 Concept et définitions

Selon Vitberg (2010, cité dans Gorbatov, Khapova & Lysova, 2018), « les carrières sont devenues des marques personnelles qui doivent être gérées à l'ère virtuelle ». Dans leur revue systématique, Gorbatov et ses collègues (2018) identifient deux grandes approches de la marque personnelle : l'une issue de la théorie du marketing, l'autre des recherches sur les comportements de présentation de soi.

Les définitions issues du marketing assimilent la marque personnelle à un processus de création et de gestion d'une réputation en combinant des éléments concrets (compétences, réalisations) et abstraits (valeurs, image) (Sammut-Bonnici, 2015). Les définitions issues des recherches sur la présentation de soi mettent l'accent sur la capacité de l'individu à orienter la perception qu'autrui a de lui (Parmentier, Fischer, & Reuber, 2013, cité dans Gorbatov, Khapova & Lysova, 2018). Ainsi, Evans (2017) définit la marque personnelle comme « l'image que nous souhaitons projeter auprès des employeurs potentiels, des clients, des collègues et d'autres acteurs, afin de favoriser nos perspectives professionnelles à court et long terme ».

Pour préciser la définition de la marque personnelle, Gorbatov, Khapova et Lysova (2018) identifient plusieurs concepts issus d'auteurs qu'ils citent dans leur revue. La gestion des impressions, décrite par Kowalski et Leary (1990, cités dans Gorbatov et al., 2018), renvoie au processus par lequel un individu cherche à influencer la manière dont il est perçu et constitue un élément central dans la construction de l'image professionnelle (Roberts, 2005, cité dans Gorbatov et al., 2018). L'auto-promotion, présentée par Bolino et al. (2016, cités dans Gorbatov et al., 2018) comme une stratégie spécifique de gestion des impressions, consiste à mettre en avant ses réalisations et ses succès et à minimiser ses aspects négatifs. La réputation, quant à elle, est définie par Zinko et Rubin (2015, cités dans Gorbatov et al., 2018) comme une identité construite à partir des perceptions collectives. Enfin, l'image de marque des employés, conceptualisée par Miles et Mangold (2004, cités dans Gorbatov et al., 2018), désigne le processus par lequel les employés intègrent l'image souhaitée par leur entreprise et la transmettent aux personnes extérieures.

Ces différents concepts contribuent à préciser la définition de la marque personnelle. Cette notion, qui se situe à la croisée de plusieurs disciplines, constitue en réalité une combinaison entre marketing et expression de soi. Autrement dit, elle correspond à la personnification d'une marque ou à l'expression marketing de soi. Les concepts cités précédemment soulignent le caractère attractif de la marque personnelle. Celle-ci vise à transmettre un message destiné à projeter une image positive de soi, convaincante et influente aux candidats, aux employeurs ou tout simplement à la société.

3.2 La marque personnelle et la génération Z

Les travaux sur la perception du monde professionnel par la génération Z mettent en évidence deux attentes principales : la quête de sens et l'importance accordée aux valeurs organisationnelles (Popaitoon, 2022 ; Burger et al., 2021). La marque personnelle semble répondre à ces deux besoins.

Sur le plan identitaire, les jeunes semblent rechercher de plus en plus la construction d'une image professionnelle cohérente (Szántó & Radácsi, 2023). La marque personnelle répond à ce besoin en permettant de façonner et de gérer la manière dont on est perçu par les autres. Comme l'expliquent Brooks et Anumudu (2016, cités par Cederberg, 2017), elle permet d'associer à un individu des émotions et des perceptions spécifiques tout en maîtrisant leur gestion. Autrement dit, elle devient un outil pour donner une signification à son parcours et à son environnement professionnel (Walsh & Gordon, 2008). Selon Gorbatov et ses collègues (2018), ce processus s'appuie sur la recherche de sens, le feed-back, l'autoréflexion et une meilleure conscience de soi. Ces éléments permettent de réduire l'écart entre l'identité idéale et l'identité perçue, renforçant ainsi la cohérence et la force de la marque personnelle.

La marque personnelle semble également étroitement liée aux enjeux éthiques et sociaux. Les réseaux sociaux sont devenus des lieux d'expression d'opinions en tout genre. Ils incarnent par conséquent des canaux de communication de valeurs auxquels les utilisateurs peuvent s'identifier ou au contraire rejeter (Kumar & Nanda, 2019). Les principales revendications éthiques de la génération Z portent principalement sur la diversité culturelle, l'équité au sein des organisations, ainsi que sur les enjeux liés au changement climatique et à la protection de l'environnement (LeBlanc, 2024). Ainsi, par un processus d'identification, la génération Z est plus enclue à percevoir positivement une marque personnelle lorsqu'elle s'y retrouve dans ses revendications éthiques. Cette dimension morale constitue un véritable levier attractif auprès de cette génération (Rahayu & Marka, 2024). La marque personnelle présente donc une double

influence. En effet, elle est un moyen d'expression de soi vers l'autre mais également un outil d'attraction de l'autre vers soi.

3.3 La marque personnelle et son aspect attractif : son application sur les réseaux sociaux

Dans le monde moderne, la construction identitaire s'appuie désormais largement sur l'usage des réseaux sociaux, qui occupent une place centrale dans la vie sociale et affective de la génération Z. Selon Marin et Nilă (2021), les médias sociaux constituent un moyen simple et efficace de construire une identité professionnelle, de maintenir une réputation et de devenir visible dans un secteur spécifique. C'est donc un espace privilégié pour créer et entretenir une marque personnelle. La création d'une marque personnelle forte sur les réseaux sociaux permet d'être davantage compétitif sur le marché de l'emploi et, permet par conséquent, aux services de recrutement de l'être également.

L'utilisation des réseaux sociaux est désormais incontournable dans le recrutement (Marin & Nilă, 2021). Cette utilisation s'étend au concept de marque personnelle. En effet, on voit de plus en plus les entreprises mettre en avant leurs employés via des témoignages de leur carrière au sein de l'organisation (Gensler, Völckner, Liu-Thompkins, & Wiertz, 2013). Si on reprend la définition de Miles et Mangold (2004, cités dans Gorbatov, Khapova, & Lysova, 2018) l'image de marque des employés correspond au processus par lequel les employés internalisent l'image de marque de l'entreprise et la transmettent aux personnes externes. Cette personnification de la marque permet alors aux candidats de s'identifier aux personnes plutôt qu'à l'image institutionnelle, comme nous aurions pu le voir dans une stratégie de marque employeur classique.

Chapitre 4 : Modèles conceptuels et hypothèses de recherche

Après avoir défini les concepts de marque employeur et de marque personnelle, ainsi que les caractéristiques de la génération Z, ce chapitre présente les hypothèses de recherche formulées sur la base de la revue de littérature.

4.1 Effet global du type de stimulus sur l'image de marque

La marque employeur vise à construire et diffuser une image de l'entreprise positive afin d'attirer et fidéliser les potentiels candidats (Berthon et al., 2005 ; Lievens & Highhouse, 2003). Si ce format permet de transmettre les valeurs et avantages organisationnels, il reste généralement impersonnel. A l'inverse, la marque personnelle met en avant des individus, des employés, qui racontent et incarnent leurs expériences au sein de l'entreprise. A travers cette personnification de la marque, ce format permet de transmettre un message plus humain et plus authentique.

Pour la génération Z, qui accorde une grande importance à la transparence et à la cohérence entre ses propres valeurs et celles de l'entreprise (Popaitoon, 2022 ; LeBlanc, 2024), la marque personnelle est un moyen efficace de se projeter dans un futur poste. En partageant des expériences professionnelles réelles par des employés, elle permet de créer un lien émotionnel plus fort avec l'organisation et de renforcer son attractivité, plus qu'un message institutionnel classique. En effet, le témoignage humanise le message transmis et active sa dimension symbolique (Lievens & Highhouse, 2003), renforçant l'engagement affectif et l'identification des candidats.

H₁ : Les participants exposés à une vidéo de témoignage d'un employé (marque personnelle) perçoivent l'image de marque de manière plus positive dans son ensemble que ceux exposés à une vidéo descriptive institutionnelle (marque employeur).

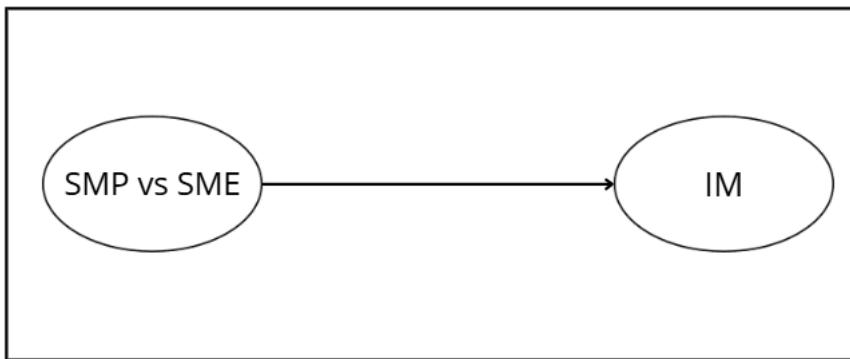


Figure 1. Hypothèse 1, l'effet du type de stimulus (SMP = Stimulus Marque Personnelle ; SME = Stimulus Marque Employeur) sur l'image de marque. Les participants exposés à une vidéo de témoignage d'un employé (SMP) perçoivent l'image de marque (IM) de manière plus positive dans son ensemble que ceux exposés à une vidéo descriptive institutionnelle (SME).

4.2 Effet du type de stimulus sur les dimensions spécifiques de l'image de marque

L'échelle développée par Berthon et al. (2005) distingue cinq dimensions de l'image de marque : la valeur d'intérêt, la valeur sociale, la valeur économique, la valeur de développement et la valeur d'application des connaissances. Des recherches précédentes (Berthon et al., 2005 ; Lievens & Highhouse, 2003) ont montré que les messages symboliques, tels que l'ambiance de travail ou la culture organisationnelle, influencent particulièrement les dimensions sociales, développement et application des connaissances.

La génération Z accorde une grande importance à la quête de sens, à la valorisation du bien-être au travail, ainsi qu'aux opportunités de développement professionnel (Popaitoon, 2022). Ainsi, l'utilisation d'un témoignage vidéo d'employés permet de renforcer la crédibilité du message institutionnel par son caractère authentique. Ce format permet aux candidats de se projeter plus facilement au sein de l'entreprise.

H₂ : Les participants exposés à un témoignage vidéo d'un employé attribuent des scores plus élevés sur chacune des dimensions de l'image de marque que ceux exposés à une présentation institutionnelle.

H_{2a} : Les participants exposés à un témoignage vidéo d'un employé attribuent des scores plus élevés à la dimension « valeur d'intérêt » (VI) que ceux exposés à une présentation institutionnelle.

H_{2b} : Les participants exposés à un témoignage vidéo d'un employé attribuent des scores plus élevés à la dimension « valeur sociale » (VS) que ceux exposés à une présentation institutionnelle.

H_{2c} : Les participants exposés à un témoignage vidéo d'un employé attribuent des scores plus élevés à la dimension « valeur économique » (VE) que ceux exposés à une présentation institutionnelle.

H_{2d} : Les participants exposés à un témoignage vidéo d'un employé attribuent des scores plus élevés à la dimension « valeur de développement » (VD) que ceux exposés à une présentation institutionnelle.

H_{2e} : Les participants exposés à un témoignage vidéo d'un employé attribuent des scores plus élevés à la dimension « valeur d'application des connaissances » (VA) que ceux exposés à une présentation institutionnelle.

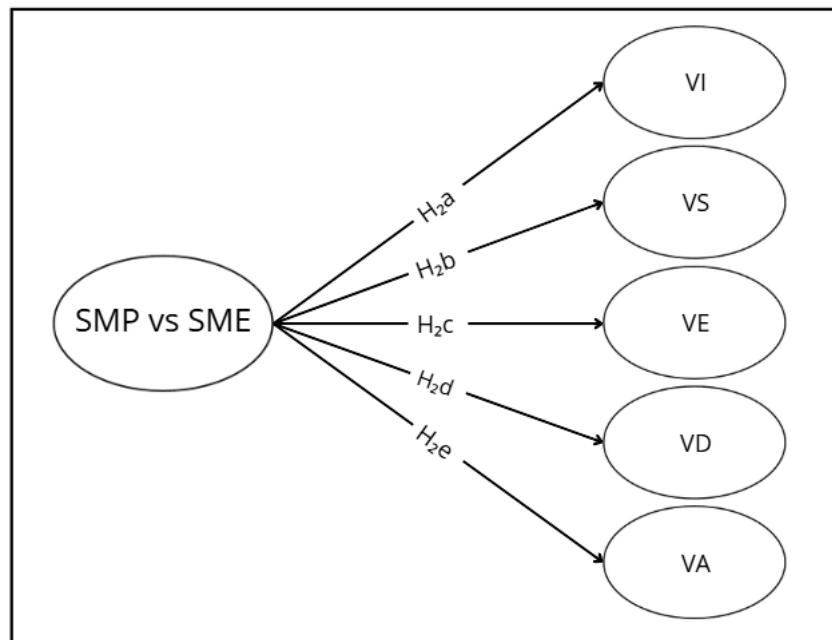


Figure 2. Hypothèse 2, l'effet du type de stimulus (SMP = Stimulus Marque Personnelle ; SME = Stimulus Marque Employeur) sur les dimensions de l'image de marque. Les participants exposés à un témoignage vidéo (SMP) devraient attribuer des scores plus élevés que ceux exposés à une présentation institutionnelle (SME) sur : la valeur d'intérêt (VI, H_{2a}), la valeur sociale (VS, H_{2b}), la valeur économique (VE, H_{2c}), la valeur de développement (VD, H_{2d}) et la valeur d'application des connaissances (VA, H_{2e}).

4.3 Effet du type de stimulus sur l'intention de postuler

L'intention de postuler constitue un indicateur comportemental de la volonté d'un individu à s'engager dans un processus de candidature (Collins & Stevens, 2002). Elle est fortement influencée par l'image de marque perçue de l'organisation (Highhouse et al., 2003). Ainsi, une perception positive de l'employeur augmente la probabilité que l'individu envisage concrètement de soumettre sa candidature.

Pour la génération Z, dont les motivations reposent en grande partie sur la reconnaissance, le bien-être et le développement des compétences (Surugiu, 2025), un format vidéo authentique à travers le témoignage d'employés est particulièrement pertinent. Par conséquent, ce type de stimulus favorise non seulement une identification plus forte mais facilite également la transition d'une perception favorable (image de marque) vers une intention d'action (postuler).

H₃ : Les participants exposés à un témoignage vidéo d'un employé manifestent une intention de postuler plus élevée que ceux exposés à une présentation institutionnelle.

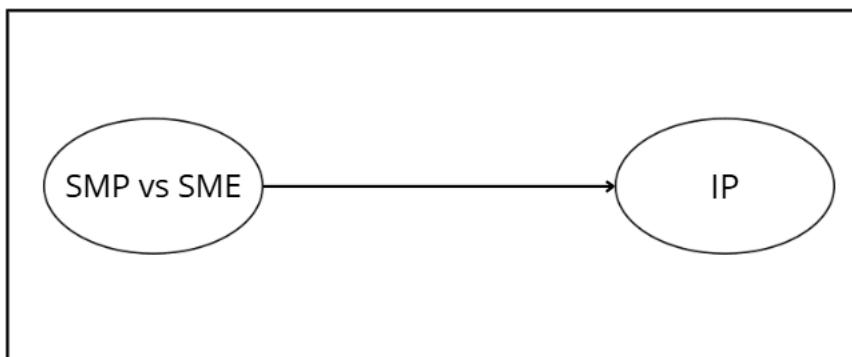


Figure 3. Hypothèse 3, l'effet du type de stimulus (SMP = Stimulus Marque Personnelle ; SME = Stimulus Marque Employeur) sur l'intention de postuler. Les participants exposés à un témoignage vidéo d'un employé (SMP) manifestent une intention de postuler (IP) plus élevée que ceux exposés à une présentation institutionnelle (SME).

4.4 Effet du type de stimulus sur l'intention de recommander

L'intention de recommander, souvent assimilée au « word-of-mouth » (WOM) organisationnel, est un indicateur comportemental de la volonté d'un individu à partager une image positive de l'entreprise auprès de son entourage personnel ou professionnel (Van Hoye & Lievens, 2009).

Uen, Peng, Chen et Chien (2011) montrent que le WOM exerce un effet significatif sur l'attractivité organisationnelle, avec des effets modulés par la force du lien social et l'expertise des émetteurs. En donnant la parole à des employés réels, la stratégie de marque personnelle renforce ce lien social en stimulant l'identification du candidat. Ainsi, pour la génération Z, qui valorise l'authenticité et la transparence, l'exposition à des témoignages sincères constitue un facteur déterminant dans l'intention de recommander l'entreprise.

H₄ : Les participants exposés à un témoignage vidéo d'un employé manifestent une intention de recommander l'entreprise plus élevée que ceux exposés à une présentation institutionnelle.

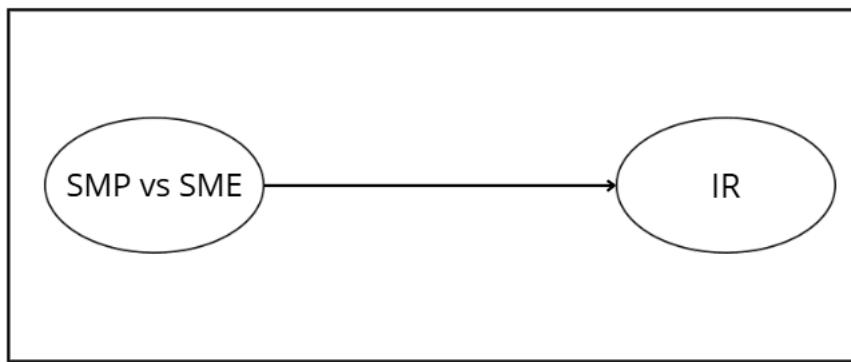


Figure 4. Hypothèse 4, l'effet du type de stimulus (SMP = Stimulus Marque Personnelle ; SME = Stimulus Marque Employeur) sur l'intention de recommander. Les participants exposés à un témoignage vidéo d'un employé (SMP) manifestent une intention de recommander (IR) l'entreprise plus élevée que ceux exposés à une présentation institutionnelle (SME).

Étude

Dans les prochains chapitres, nous présenterons tout d'abord le contexte dans lequel s'est déroulée cette recherche, ainsi que la méthodologie mise en place pour recueillir et analyser les données. Nous détaillerons ensuite les résultats obtenus, avant de les mettre en lien avec les travaux existants dans la littérature scientifique. Enfin nous conclurons en discutant des limites de l'étude, en proposant des pistes pour de futures recherches.

Chapitre 5 : Contexte de l'étude

Dans le cadre de cette étude, le choix s'est porté sur le TEC (transport en commun) qui est une entreprise publique liégeoise spécialisée dans le transport en commun. Ce choix s'explique par sa notoriété régionale, la diversité de ses métiers et sa politique active de recrutement, notamment sur les réseaux sociaux.

Avec l'accord de la directrice des ressources humaines de l'entreprise, deux vidéos publiées sur le réseau social Facebook ont été utilisées pour constituer les stimuli expérimentaux. Le premier stimulus correspond à une vidéo témoignage d'une employée du TEC, d'une durée d'environ une minute, présentant de manière personnelle et incarnée son expérience professionnelle au sein de l'organisation. Le second stimulus consiste en une vidéo institutionnelle et promotionnelle, également d'une minute, conçue pour le recrutement et présentant de manière plus formelle les avantages et opportunités qu'offre l'entreprise.

Ces deux formats, de durée équivalente, permettent de comparer l'impact d'un message centré sur la marque personnelle (témoignage d'une employée) à celui d'un message centré sur la marque employeur (vidéo institutionnelle) dans la perception de l'attractivité organisationnelle.

Chapitre 6 : Approche méthodologique

Dans ce sixième chapitre, nous nous intéresserons aux précautions éthiques prises en compte avant le début de notre recherche. Nous aborderons également le processus de récolte de données ainsi que la description de l'échantillon de l'étude. Nous poursuivrons par un détail des instruments de mesure des variables de notre étude. Nous terminerons par une présentation des différentes analyses statistiques réalisées dans le cadre de cette étude.

6.1 Précautions éthiques

Avant de procéder à la récolte de données, nous avons obtenu l'accord du comité d'éthique de la Faculté de Psychologie, Logopédie et Sciences de l'Education (FPLSE) ainsi que l'accord de l'assurance. Cet accord a été obtenu le 15 novembre 2025. Un formulaire de consentement libre et éclairé a été présenté en début de questionnaire, précisant les objectifs de la recherche, la confidentialité des données, ainsi que le droit de se retirer à tout moment sans justification. L'ensemble des données a été traité de manière anonyme, dans le respect du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD).

6.2 Échantillon

Afin de tester nos hypothèses, trois questionnaires auto-rapportés ont été diffusés via une enquête en ligne sur la plateforme « Survey & Lifesampling ». Cette plateforme, utilisée par la Faculté de Psychologie, Logopédie et Sciences de l'éducation de Liège (FPLSE), sert à la réalisation d'enquêtes dans le cadre de travaux de recherche et de mémoires d'étudiants. Elle permet de garantir un stockage sécurisé des données.

Les questionnaires étaient accessibles au moyen d'un lien transmis aux participants à partir de publications sur les réseaux sociaux (Facebook et Instagram). Ce choix méthodologique visait à cibler efficacement la génération Z qui utilise massivement ces canaux de communication. Après avoir cliqué sur ce lien, chaque participant recevait un lien personnel permettant d'accéder aux questionnaires. L'enquête faisait partie d'un pool d'études, avec affectation aléatoire des répondants à l'un des deux groupes : le groupe A (marque personnelle) ou le groupe B (marque employeur).

L'échantillon final comprenait 162 participants appartenant à la génération Z (18 à 27 ans), répartis équitablement entre les deux conditions expérimentales (81 participants par groupe). Pour être inclus dans l'étude, les participants devaient avoir au minimum 18 ans. Les réponses incomplètes ont été exclues des analyses.

Tableau 1. Description de l'échantillon de recherche

Facteurs sociodémographiques	Total (n=162)	Pourcentages
<i>Genre</i>	Femme : 116 Homme : 45 Ne pas répondre : 1	Femme : 71.6% Homme : 27.8% Ne pas répondre : 0.6%
<i>Âge</i>	18-20 ans : 106 21-23 ans : 34 24 – 26 ans : 12 27-29 ans : 10 Autre : 4	18-20 ans : 63.9% 21-23 ans : 20.5% 24 – 26 ans : 7.2% 27-29 ans : 6.0 % Autre : 2.3 %
<i>Niveau de Formation</i>	Bachelier : 139 Formation spécifique : 3 Master : 5 Pas de diplôme : 2 CESS : 13	Bachelier : 85.8% Formation spécifique : 1.9% Master : 3.1% Pas de diplôme : 1.2% CESS : 8.0%
<i>Type de formation</i>	Sciences de la vie : 2 Arts et Lettres : 1 Droits et Politiques : 2 Économies et Gestion : 102 Formation : 16 Pas d'études : 9 Sciences humaines : 7 Technologies : 23	Sciences de la vie : 1.2% Arts et Lettres : 0.6% Droits et Politiques : 1.2% Économies et Gestion : 63% Formation : 9.9% Pas d'études : 5.6% Sciences humaines : 4.3% Technologies : 14.2%
<i>Déjà eu un emploi</i>	Oui : 115 Non : 45	Oui : 71% Non : 29%
<i>Actuellement en emploi</i>	Oui : 28 Non : 134	Oui : 17.3 % Non : 82.7 %

6.3 Instruments de mesure

L'objectif principal de cette étude était d'évaluer l'influence du type de stimulus (marque employeur vs marque personnelle) sur la perception qu'ont les membres de la génération Z d'une entreprise (le TEC) en tant qu'employeur potentiel. Pour ce faire, trois échelles validées issues de la littérature scientifique ont été utilisées, chacune mesurant une dimension spécifique de l'attractivité organisationnelle : l'image de marque, l'intention de postuler et l'intention de recommander.

6.3.1 Données sociodémographiques et socioprofessionnelles

Les participants ont été amenés à répondre à des questions sociodémographiques. Celles-ci avaient pour objectif de mieux comprendre la composition de l'échantillon étudié et d'observer l'influence éventuelle de ces variables sur les résultats obtenus. Les informations recueillies concernaient le genre (ex. : femme, homme, ne pas répondre), l'âge (ex. : 18–20 ans, 21–23 ans, 24–26 ans, 27–29 ans, autre), ainsi que le niveau de formation le plus élevé (ex. : CESS, bachelier, master, formation spécifique, pas de diplôme). Les participants ont également indiqué le domaine de leurs études ou de leur formation (ex. : sciences de la vie, arts et lettres, droit et sciences politiques, économie et gestion, sciences humaines, technologies, formation professionnelle, pas d'études). Enfin, deux variables liées à l'expérience professionnelle ont été mesurées : avoir déjà occupé un emploi (oui/non) et le fait d'être actuellement en emploi (oui/non).

6.3.2 L'échelle de Berthon et al. (2005)

L'échelle de Berthon et al. (2005), connue sous le nom d'Employer Attractiveness Scale, est l'un des outils les plus utilisés dans la littérature pour évaluer l'image de marque perçue d'une entreprise en tant qu'employeur (Caputo et al., 2023). Elle permet une évaluation multidimensionnelle à travers 5 dimensions : la valeur d'intérêt (VI), la valeur de développement (VD), la valeur sociale (VS), la valeur économique (VE) et la valeur d'application des connaissances (VA). Cette échelle, à l'origine rédigée en anglais sous forme d'affirmations générales, a été traduite en français et adaptée dans le cadre spécifique de cette étude.

Une adaptation francophone avait déjà été proposée par Benraiss-Noailles et Viot (2017) dans un contexte spécifique (les entreprises low-cost). Leur version finale, après analyses factorielles, comportait certaines modifications : une légère réorganisation des dimensions et la suppression de plusieurs items. Pour notre étude, nous avons choisi de conserver la structure

originale de Berthon et al. (2005), tout en s'inspirant de la traduction proposée par Benraiss-Noailles et Viot (2017). La validité théorique et psychométrique de l'échelle a par ailleurs été confirmée dans divers contextes culturels. Par exemple, Eger et ses collaborateurs (2019) en République tchèque et plus récemment Caputo et ses collègues (2023) en Italie ont validé la structure en cinq dimensions via des analyses factorielles (exploratoires et confirmatoires) et des tests de fiabilité, ce qui soutient sa robustesse et justifie son utilisation dans cette recherche.

Dans sa version originale, les items prennent la forme d'affirmations génériques (ex. : « une entreprise qui propose de bonnes opportunités de promotion interne »). Dans cette étude, ces formulations ont été légèrement modifiées afin de les contextualiser et de les rendre spécifiques à l'entreprise présentée aux participants (ex. : « Cette entreprise propose de bonnes opportunités de promotion interne »). Les participants pouvaient répondre à chaque item à l'aide d'une échelle de Likert en 5 points allant de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 5 (« Tout à fait d'accord »). Ce type d'adaptation est fréquent dans la littérature, notamment en psychologie sociale, en marketing expérimental ou dans les recherches sur la marque employeur (Schwarz & Oyserman, 2001 ; Lievens & Highhouse, 2003).

L'échelle initiale de Berthon et al. (2005) comprend 25 items répartis équitablement sur les 5 dimensions citées précédemment. Afin de tester la validité de la version adaptée, une analyse factorielle exploratoire (AFE) a été menée sur ces 25 items. L'adéquation des données à ce type d'analyse a été confirmée par l'indice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) et le test de sphéricité de Bartlett. L'indice KMO de .893 indique une excellente adéquation de l'échantillonnage, et le test de Bartlett est significatif ($\chi^2 (300) = 1737$, $p < .001$), justifiant le recours à l'AFE. À la suite de cette analyse, quatre items ont été retirés en raison de saturations insuffisantes : VI3, VE3, VA2 et VA5. Le retrait de ces items a permis d'améliorer la structure du modèle (voir Annexe A pour le détail des saturations factorielles).

La fidélité interne de l'échelle globale, calculée sur les 21 items conservés, est excellente ($\alpha = .90$). Des alphas de Cronbach ont également été calculés pour chaque sous-dimension : .73 pour la valeur d'intérêt (VI), .87 pour la valeur sociale (VS), .74 pour la valeur économique (VE), .83 pour la valeur de développement (VD) et .62 pour la valeur d'application des connaissances (VA). Bien que ce dernier soit légèrement inférieur au seuil conventionnel (.70), le maintien de cette dimension reste pertinent compte tenu du faible nombre d'items et leur cohérence conceptuelle (Tavakol & Dennick, 2011).

6.3.3 L'échelle de Rampl et Kenning (2014)

Afin de compléter la mesure de l'image de marque de l'entreprise (évaluée via l'échelle de Berthon et al., 2005), trois items issus de l'échelle de Rampl et Kenning (2014) ont été intégrés. Cette échelle permet de mesurer l'intention de postuler. Il s'agit d'une variable centrale dans la littérature scientifique sur l'attractivité organisationnelle, puisqu'elle traduit le passage d'une perception favorable à une intention comportementale (Collins & Stevens, 2002). L'usage d'une version courte est cohérent avec l'approche de Benraiss-Noailles et Viot (2017), qui avaient également utilisé trois items dans un contexte francophone en complément de l'échelle de Berthon et al. (2005). Les items sont sous formes d'affirmations (ex. : « Je pourrais accepter une offre d'emploi de cette entreprise »), évaluées à l'aide d'une échelle de Likert en 5 points allant de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 5 (« Tout à fait d'accord »).

Bien que l'échelle adaptée ne comporte que trois items, une analyse factorielle exploratoire a été réalisée afin de confirmer sa structure unidimensionnelle et sa fiabilité dans le contexte de cette étude. Les conditions d'application étaient acceptables ($KMO = .651$; $\chi^2(3) = 148$, $p < .001$), justifiant l'application de cette analyse. Les résultats indiquent une structure unidimensionnelle, avec des saturations de .59 (IP1), .70 (IP2) et .93 (IP3). Bien que l'un des items présente une saturation plus faible (.59) cela s'explique par le faible nombre d'items. La fidélité interne de l'échelle est satisfaisante ($\alpha = .78$), confirmant la cohérence et la fiabilité de cette mesure dans le cadre de cette recherche.

6.3.4 L'échelle de Van Hoye (2008)

Afin d'évaluer les intentions comportementales suscitées par l'image de marque perçue, l'intention de recommander l'entreprise à autrui a également été mesurée. Trois items issus de l'échelle de Van Hoye et al. (2008) ont été utilisés. Cette échelle vise à évaluer l'intention de promouvoir positivement une entreprise à son entourage. Il s'agit d'un indicateur indirect de diffusion de l'image employeur important dans le processus de recrutement (Van Hoye & Lievens, 2009). L'utilisation de cette échelle permet également d'assurer une certaine pertinence pour les participants déjà en emploi car l'intention de recommander peut-être exprimée indépendamment du statut professionnel des participants. Les items sont sous formes d'affirmations (ex. : « Je recommanderais le Tec en tant qu'employeur à autrui »), évaluées sur une échelle de Likert en 5 points allant de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 5 (« Tout à fait d'accord »).

Bien que l'échelle adaptée ne comporte que trois items, une analyse factorielle exploratoire a été réalisée afin de confirmer sa structure unidimensionnelle et sa fiabilité dans le contexte de cette recherche. Les conditions d'application étaient acceptables ($KMO = .664$; $\chi^2(3) = 191$, $p < .001$), justifiant l'utilisation de cette analyse. Les saturations factorielles indiquent une structure unidimensionnelle, avec des valeurs de .60 (IR1), 0.93 (IR2) et .81 (IR3). Bien que l'item IR1 présente une saturation plus faible, cela peut s'expliquer par le faible nombre d'items. La fidélité interne de l'échelle est excellente ($\alpha = .82$), confirmant la cohérence et la fiabilité de cette mesure dans le cadre de cette recherche.

6.4 Design de l'étude

Cette recherche s'inscrit dans les travaux sur l'attractivité organisationnelle auprès de la génération Z. Ces individus présentent des attentes spécifiques en matière de transparence, d'authenticité et de projection identitaire dans le monde professionnel. Dans ce contexte, il apparaît pertinent d'examiner de nouvelles stratégies de communication employeur, en comparant la mise en avant de la marque personnelle d'un employé à travers un témoignage vidéo avec une présentation institutionnelle centrée sur la marque employeur.

Pour ce faire, les participants à cette étude, tous âgés de 18 à 29 ans, ont été répartis de manière aléatoire dans l'un des deux groupes : le groupe A (marque personnelle) et le groupe B (marque employeur). Après exposition au stimulus correspondant à leur groupe, les participants ont rempli un questionnaire mesurant l'image de marque de l'entreprise (le TEC) ainsi que leurs intentions comportementales vis-à-vis de ce potentiel employeur : l'intention de postuler et l'intention de recommander.

Ce design expérimental permet de comparer l'efficacité relative des deux approches en contrôlant les effets liés au format du message. Ainsi il permet de tester les effets causaux des deux stratégies en particulier dans un contexte où les nouvelles générations réagissent différemment aux pratiques des ressources humaines traditionnelles (Fuchs, Lorenz, & Fuchs, 2024).

6.5 Analyses statistiques

Les analyses statistiques ont été effectuées à l'aide du logiciel Jamovi. Elles avaient pour objectif de tester les hypothèses relatives à l'effet du type de stimulus sur trois variables : l'image de marque perçue, l'intention de postuler et l'intention de recommander l'entreprise. Les analyses se sont déroulées en plusieurs étapes. Dans un premier temps, une analyse factorielle confirmatoire (AFC) a été menée afin de valider la structure de l'échelle de Berthon

et al. (2005) utilisée. En revanche, l’AFC n’a pas été réalisée pour les échelles de Rampl et Kenning (2014) et de Van Hoye et al. (2008), car elles ne comportent que trois items chacune. Une AFC n’est pertinente que si chaque facteur comporte au moins trois à quatre items, les modèles reposant sur seulement trois items limitent fortement l’évaluation de l’ajustement (Koran, 2020).

Des statistiques descriptives ont été réalisées afin de caractériser l’échantillon. Ensuite, les conditions d’application des tests paramétriques ont été vérifiées, en particulier la normalité et l’homogénéité des variances. Les hypothèses principales ont été testées à l’aide de tests t pour échantillons indépendants. Ce test est en effet recommandé pour analyser des différences entre deux échantillons indépendants lorsque les conditions de normalité sont respectées (Rochon, Gondan & Kieser, 2012). En cas de violation de la normalité, des tests non paramétriques de type Mann-Whitney ont été privilégiés. Enfin, des analyses exploratoires ont été menées afin d’examiner l’influence des variables sociodémographiques sur les résultats obtenus.

Chapitre 7 : Résultats

Dans ce chapitre, nous présenterons les résultats des différentes analyses statistiques effectuées dans le cadre de cette recherche. Nous commencerons par les résultats relatifs à la consistance interne et à l'analyse factorielle confirmatoire appliquée à l'échelle de Berthon et al. (2005). Seront ensuite abordées les statistiques descriptives. Ensuite, nous rapporterons les tests de normalité et les conditions d'application des analyses comparatives. Enfin, nous détaillerons les résultats des analyses principales visant à tester les hypothèses de recherche, ainsi que les analyses exploratoires portant sur l'influence des variables sociodémographiques.

7.1 Analyse factorielle confirmatoire

Une analyse factorielle confirmatoire (AFC) a été menée afin de vérifier la validité de l'échelle à 5 dimensions de Berthon et al. (2005). Cette échelle, a été réduite dans le cas présent à 21 items suite à l'AFE. Les résultats ont montré que certains items présentaient des saturations faibles, notamment VI1 (.40), VE4 (.39) et VD1 (.39). Ces items ont donc été supprimés afin d'améliorer l'ajustement du modèle (voir Annexe B pour le détail des saturations factorielles).

Comme le montre le tableau 2, le modèle final, composé de 18 items répartis sur cinq dimensions, présente de bons indices d'ajustement : $\chi^2(125) = 199$, $p < .001$; CFI = .937 ; TLI = .923 ; RMSEA = .061 [IC90% .044 – .076] ; SRMR = .059. Ces valeurs respectent les seuils généralement retenus dans la littérature (Hu & Bentler, 1999), ce qui soutient la validité du modèle.

Tableau 2. Analyse factorielle confirmatoire

Test d'ajustement exact		
χ^2	ddl	p
199	125	< .001

Mesures ajustées

CFI (indice d'ajustement comparatif)	TLI	SRMR	Approximation de RMSE	IC90% de la RMSEA	
				Borne inf	Supérieur
0.937	0.923	0.0585	0.0607	0.0444	0.0760

7.2 Statistiques descriptives, intercorrélations et indices de consistance interne

Le tableau 3, ci-dessous, présente les statistiques descriptives, les coefficients de consistance interne et les corrélations entre les principales variables de l'étude. Les résultats montrent que l'image de marque (IM) obtient un score moyen de 3.58 (ET = 0.53), traduisant une évaluation globalement positive de l'entreprise. L'intention de recommander l'entreprise (IR) est également élevée ($M = 3.84$; ET = 0.75), tandis que l'intention de postuler (IP) affiche une moyenne plus modérée ($M = 2.84$; ET = 0.94).

Les indices de fidélité interne, évalués par l'alpha de Cronbach, indiquent une cohérence interne très satisfaisante, avec des valeurs comprises entre .78 et .90. Ces résultats confirment la fiabilité des instruments mobilisés dans le cadre de cette recherche.

Les analyses de corrélations de Pearson mettent en évidence des corrélations significatives et positives entre l'ensemble des variables étudiées ($p < .001$). Plus précisément, l'image de marque est corrélée de manière modérée à forte avec l'intention de postuler ($r = .445$) et l'intention de recommander ($r = .532$). Par ailleurs, la corrélation entre ces deux intentions comportementales est également significative ($r = .428$).

Tableau 3. Statistiques descriptives, intercorrélations et indices de fidélité inter-items

Variable	M	ET	IP	IR	IM
1. IP	2.84	0.94	(.78)		
2. IR	3.84	0.75	.428***	(.82)	
3. IM	3.58	0.53	.445***	.532***	(.90)

Note. N=162. Moyennes (M) ; Ecart-type (ET) ; IP, Intention de postuler ; IR, Intention de recommander ; IM, Image de marque. Corrélations et alpha de Cronbach (diagonale) des variables de l'étude.

7.3 Vérification des conditions d’application des tests

Tableau 4. *Tests de normalité (Shapiro-Wilk) par groupe*

Dimension	Groupe A (W)	Groupe A (p)	Groupe B (W)	Groupe B (p)	Normalité
IM	0.961	.015	0.962	.017	Non
IR	0.919	< .001	0.953	.005	Non
IP	0.961	.014	0.968	.038	Non
VI	0.942	.001	0.957	.008	Non
VS	0.920	< .001	0.959	.011	Non
VE	0.915	< .001	0.955	.006	Non
VD	0.940	< .001	0.957	.008	Non
VA	0.947	.002	0.953	.005	Non

Note. N = 162 (81 par groupe). Groupe A = Marque personnelle ; Groupe B = Marque employeur. IM, Image de marque ; IR, Intention de recommander ; IP, Intention de postuler ; VI, Valeur d’intérêt ; VS, Valeur sociale ; VE, Valeur économique ; VD, Valeur de développement ; VA, Valeur d’applications des connaissances. Test de normalité de Shapiro-Wilk : W et p-valeur pour chaque dimension. La normalité est rejetée lorsque p < .05.

Des tests de Shapiro-Wilk ont été réalisés pour vérifier les hypothèses de normalité des distributions. Comme indiqué dans le tableau 4 ci-dessus, l’ensemble des variables mesurées présentent des valeurs de p significatives (p < .05). Ces résultats conduisent à rejeter les hypothèses de normalité. Par conséquent, les analyses entre les deux groupes n’ont pas été menées avec des tests t pour échantillons indépendants, mais avec des tests Mann-Whitney, considérés comme l’alternative non paramétrique appropriée.

7.4 Tests des hypothèses principales

Tableau 5. Résultats des tests de Mann-Whitney

Variables	ΔM (Groupe A – Groupe B)	U de Mann-Whitney	p	r
IM	0.35	1830	< .001	0.442
VI	0.19	2896	.191	0.117
VS	0.60	1666	< .001	0.492
VE	0.33	2413	.003	0.265
VD	0.50	1937	< .001	0.410
VA	0.33	2006	< .001	0.389
IP	0.33	2240	< .001	0.317
IR	0.33	2116	.024	0.203

Note. N = 162 (81 par groupe). Groupe A = Marque personnelle ; Groupe B = Marque employeur. IM, Image de marque ; IR, Intention de recommander ; IP, Intention de postuler ; VI, Valeur d'intérêt ; VS, Valeur sociale ; VE, Valeur économique ; VD, Valeur de développement ; VA, Valeur d'applications des connaissances. Tests de Mann-Whitney réalisés en raison de la non-normalité des distributions (cf. Tableau 4). p = valeur de signification ($p < .05$ = significatif) ; r = corrélation bisérielle des rangs ((taille d'effet : $\sim .10$ = petit, $\sim .30$ = moyen, $\geq .50$ = grand, Cohen, 1988).

Comme le montre le tableau 5 ci-dessus, la majorité des hypothèses formulées sont confirmées. Plus précisément, l'hypothèse H₁ concernant l'effet global du type de stimulus sur l'image de marque est confirmée : les participants exposés à un témoignage vidéo d'une employée attribuent une image de marque plus positive à l'entreprise (le TEC), comme l'indique la différence des moyennes ($\Delta M=.35$). Concernant les dimensions constitutives de cette image de marque (H_{2a–e}), quatre hypothèses sur cinq sont confirmées : la valeur sociale, la valeur économique, la valeur de développement et la valeur d'application des connaissances sont significativement plus élevées dans le groupe A (témoignage d'une employée) que dans le groupe B (vidéo institutionnelle), ce qui reflètent également les différences de moyennes positives. La valeur d'intérêt en revanche ne montre pas de différence significative entre les deux conditions. Enfin, les hypothèses H₃ et H₄ sont également validées, confirmant que

l'exposition à un témoignage vidéo favorise à la fois l'intention de postuler et l'intention de recommander l'entreprise. Le fait que l'ensemble de ces variables soient significativement plus élevées dans le groupe A montre que les participants perçoivent l'entreprise (le TEC) comme plus attractive.

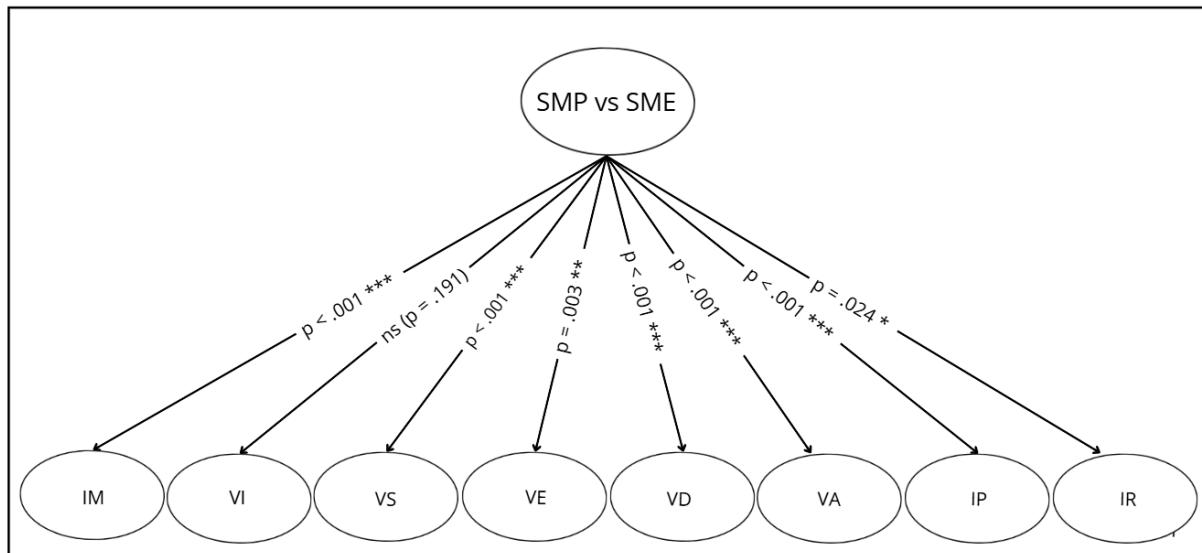


Figure 5. L'effet du type de stimulus (SMP = Stimulus Marque Personnelle ; SME = Stimulus Marque Employeur) sur l'image de marque (IM), ses dimensions (VI = Valeur d'intérêt ; VS = Valeur sociale ; VE = Valeur économique ; VD = Valeur de développement ; VA = Valeur d'application des connaissances) ainsi que sur l'intention de postuler (IP) et l'intention de recommander (IR). Les coefficients reportés sur les flèches indiquent le niveau de signification statistique des tests de Mann-Whitney. ns = non significatif. Significatif * $p < .05$; Très significatif ** $p < .01$; Hautement significatif *** $p < .001$.

Tableau 6. Récapitulatif des hypothèses à la suite des analyses statistiques

Hypothèses	Description	Résultats
H ₁	Les participants exposés à une vidéo de témoignage d'un employé (marque personnelle) perçoivent l'image de marque de manière plus positive dans son ensemble que ceux exposés à une vidéo descriptive institutionnelle (marque employeur).	Hypothèse confirmée
H _{2a}	Les participants exposés à un témoignage vidéo d'un employé attribuent des scores plus élevés à la dimension « valeur d'intérêt » (VI) que ceux exposés à une présentation institutionnelle.	Hypothèse non confirmée
H _{2b}	Les participants exposés à un témoignage vidéo d'un employé attribuent des scores plus élevés à la dimension « valeur sociale » (VS) que ceux exposés à une présentation institutionnelle.	Hypothèse confirmée
H _{2c}	Les participants exposés à un témoignage vidéo d'un employé attribuent des scores plus élevés à la dimension « valeur économique » (VE) que ceux exposés à une présentation institutionnelle.	Hypothèse confirmée
H _{2d}	Les participants exposés à un témoignage vidéo d'un employé attribuent des scores plus élevés à la dimension « valeur de développement » (VD) que ceux exposés à une présentation institutionnelle.	Hypothèse confirmée
H _{2e}	Les participants exposés à un témoignage vidéo d'un employé attribuent des scores plus élevés à la dimension « valeur d'applications des connaissances » (VA) que ceux exposés à une présentation institutionnelle.	Hypothèse confirmée
H ₃	Les participants exposés à un témoignage vidéo d'un employé manifestent une intention de postuler plus élevée que ceux exposés à une présentation institutionnelle.	Hypothèse confirmée
H ₄	Les participants exposés à un témoignage vidéo d'un employé manifestent une intention de recommander l'entreprise plus élevée que ceux exposés à une présentation institutionnelle.	Hypothèse confirmée

7.5 Analyses exploratoires des facteurs sociodémographiques

Des analyses de Variance (ANOVA) ont été réalisées afin d'examiner l'influence des variables sociodémographiques (genre, âge, formation, type de formation, actuellement en emploi, a déjà travaillé) sur les différentes variables étudiées. Les résultats obtenus indiquent qu'aucun effet significatif n'a été observé sur l'image de marque (IM), l'intention de postuler (IP) et l'intention de recommander (IR). De même, aucune différence significative n'a été relevée sur les dimensions spécifiques de l'image de marque, à savoir la valeur d'intérêt (VI), la valeur sociale (VS), la valeur économique (VE), la valeur de développement (VD) et la valeur d'application des connaissances (VA).

Ces résultats suggèrent que les effets observés dans les analyses principales ne sont pas influencés par les caractéristiques sociodémographiques des participants.

Chapitre 8 – Discussion

Le huitième chapitre de cette recherche sera, dans un premier temps, consacré à la discussion des résultats obtenus. Nous détaillerons ensuite leurs implications pratiques.

8.1 Rappel des objectifs de recherche

Cette étude visait à évaluer deux stratégies de communication employeur, l'une centrée sur la marque employeur traditionnelle (vidéo institutionnelle pour le recrutement du TEC) et l'autre sur la marque personnelle (vidéo témoignage d'une employée du TEC). L'objectif principal était donc de comparer la perception de l'attractivité organisationnelle par des membres de la génération Z. L'évaluation portait sur trois variables : l'image de marque, l'intention de postuler et l'intention de recommander l'entreprise. Pour ce faire, l'échelle d'attractivité organisationnelle de Berthon et al. (2005) a été utilisée, complétée par les échelles de Rampl et Kenning (2014) pour l'intention de postuler, et de Van Hoye (2008) pour l'intention de recommander.

8.2 Synthèse des résultats

Comme aperçu dans le chapitre 7, les résultats obtenus mettent en évidence un effet significatif du type de stimulus sur les trois variables relatives à l'attractivité organisationnelle. Plus précisément, les participants exposés à la vidéo témoignage d'une employée du TEC, ont attribué une attractivité significativement plus élevée à l'entreprise, et ont manifesté une intention de postuler ainsi qu'une intention de recommander plus fortes, comparativement aux participants exposés à la vidéo générale pour le recrutement du TEC. L'analyse de modération par les variables sociodémographiques (genre, âge, niveau de formation, type de formation) n'a pas révélé d'effets significatifs, indiquant que les effets observés, au-delà des caractéristiques individuelles, s'inscrivent dans une perspective générationnelle.

8.3 Interprétations théoriques des résultats

Les résultats obtenus dans le cadre de cette étude illustrent le modèle conceptuel de la marque employeur proposé par Backhaus et Tikoo (2004). Selon ces auteurs, la marque employeur constitue une extension des principes de marketing à la gestion des ressources humaines, visant à construire une image distinctive, cohérente et attractive de l'entreprise auprès des talents et des candidats potentiels. Lorsque cette image est efficacement projetée, elle suscite une perception favorable de l'organisation en tant qu'employeur, ce qui augmente son image de marque et renforce les intentions comportementales (intention de postuler et de recommander)

chez les potentiels candidats. Le recours au témoignage vidéo d'un employé s'apparente à une stratégie de marque personnelle intégrée dans la communication employeur. Ce format semble renforcer l'identification, tant au niveau des valeurs qu'au niveau émotionnel. Cela rejoint les travaux de Cable et Turban (2001), qui soulignent que l'attractivité d'un employeur dépend en partie de la perception de la compatibilité entre les valeurs organisationnelles communiquées et les valeurs personnelles des individus.

Les résultats obtenus ici peuvent également être mis en lien avec les deux dimensions de la communication de la marque employeur de Lievens et Highhouse (2003) :

- Une dimension instrumentale, centrée sur les attributs objectifs (salaire, sécurité, perspectives de carrière) ;
- Et une dimension symbolique, liée à l'image, à la culture d'entreprise et aux valeurs

Le stimulus lié à la vidéo du témoignage d'une employée du TEC active principalement cette dimension symbolique, en humanisant le message de marque et en rendant perceptible l'identité organisationnelle à travers un discours et un récit personnel. Cette activation de l'aspect symbolique permet d'augmenter l'engagement affectif et l'envie de rejoindre l'entreprise, ce qui pourrait expliquer la hausse significative de l'attractivité perçue observée dans cette condition expérimentale. Cette approche rejoint les conclusions de Berthon et ses collaborateurs (2005), qui identifient cinq dimensions constitutives de l'attractivité de la marque employeur : la dimension d'intérêt, la dimension économique, la dimension sociale, la dimension du développement et la dimension d'application des connaissances. Le témoignage vidéo permet d'incarner et de percevoir ces dimensions, notamment en mettant en scène l'atmosphère de travail et les valeurs vécues au quotidien à travers le récit de l'employée, renforçant par conséquent la crédibilité du discours organisationnel. Cela constitue une stratégie efficace de valorisation de la marque employeur, à travers l'activation de dimensions symboliques et émotionnelles propices à l'identification et donc à l'attraction.

Au-delà du format général du stimulus, les résultats obtenus sont en lien avec les particularités générationnelles mises en lumière dans la littérature. En effet, la génération Z est souvent décrite comme digitale, visuelle, mobile, sociale et en quête de sens (Ganguli, Padhy & Saxena, 2022; McCrindle & Fell, 2019). Le témoignage d'un employé, en donnant un visage humain à l'entreprise, offre une certaine transparence et une authenticité perçue qui fait écho aux attentes de cette génération. Comme l'ont souligné Popaitoon (2022) et LeBlanc (2024), cette génération recherche un environnement de travail aligné avec ses valeurs éthiques, ses besoins

de reconnaissance, et son désir d'évolution professionnelle. Elle recherche un environnement de travail perçu comme éthique, inclusif, stimulant et porteur de sens. Le témoignage vidéo d'une employée permet de mettre en avant ces dimensions relationnelles, symboliques et émotionnelles, ce qui explique une attractivité perçue plus forte observée.

La différence de perception de l'attractivité organisationnelle selon le type de stimulus met en lumière les mécanismes sous-jacents dans l'évaluation de la marque employeur au sein des individus de la génération Z. Alors que la vidéo générale sur le recrutement repose sur une logique descendante, impersonnelle et institutionnelle, la vidéo témoignage d'une employée mobilise une approche plus émotionnelle et immersive. En donnant la parole à une salariée réelle, la vidéo permet une identification plus directe avec l'entreprise et favorise un processus de projection de soi dans l'environnement professionnel présenté (Seenit, s.d.).

L'analyse dimensionnelle de l'échelle de Berthon et al. (2005) montre que les résultats obtenus mettent en évidence que les dimensions le plus influencées par le format vidéo sont celles associées à la valeur sociale, au développement professionnel et à l'application des connaissances. Ces trois dimensions font appel à des éléments subjectifs que le stimulus témoignage d'une employée est particulièrement apte à transmettre, par le biais de signaux non-verbaux, de récits personnels et d'un langage plus accessible et authentique que celui de la vidéo institutionnelle. Ces dimensions correspondent aux attentes spécifiques de la génération Z mises en avant par Popaitoon (2022) et LeBlanc (2024). Les résultats suggèrent que le témoignage ne se contente pas d'informer mais il met en scène une réalité organisationnelle vécue, ce qui facilite une compréhension des dynamiques internes de l'entreprise. Le candidat peut alors plus facilement évaluer si l'environnement correspond à ses attentes, ses besoins professionnels, et ses valeurs personnelles, ce qui explique que les individus de la génération Z y soient particulièrement réceptifs.

Ces effets viennent renforcer les propositions de Berthon et ses collaborateurs (2005), qui considèrent l'attractivité de l'employeur comme une notion multidimensionnelle, intégrant à la fois des éléments fonctionnels, symboliques et expérientiels. Ils sont également cohérents avec les travaux de Brooks et Anumudu (2016, cités par Cederberg, 2017), qui soulignent l'importance de l'adéquation perçue entre les valeurs personnelles du candidat et la culture organisationnelle dans la formation de l'intention de postuler. En d'autres termes, le témoignage d'une employée crée une expérience immersive et renforce le sentiment de proximité, deux éléments clés dans le processus d'évaluation de l'attractivité employeur par la génération Z.

Au-delà de l'image de marque, les résultats de cette étude révèlent que l'intention de postuler et l'intention de recommander l'entreprise sont également significativement influencées par le format du stimulus, en particulier lorsqu'il s'agit d'un témoignage d'une employée. Ce constat vient appuyer les travaux de Cable et Turban (2001), qui identifient la perception de l'image de marque comme un prédicteur central des comportements de candidature ou de promotion de l'entreprise.

L'absence d'effet significatif des données sociodémographiques, qu'il s'agisse de l'âge, du genre, du niveau de formation ou de l'expérience professionnelle, mérite également d'être soulignée. Aucune de ces dimensions individuelles n'a influencé de manière significative la perception de l'entreprise, quel que soit le type de stimulus présenté. Ce résultat tend à confirmer que, dans le cadre de cette recherche, l'appartenance générationnelle constitue un facteur explicatif plus puissant que les différences interindividuelles. En effet, la génération Z se distingue moins par des variations internes mais par un socle commun d'expériences socioculturelles, basé notamment par l'omniprésence du numérique, l'usage quotidien des réseaux sociaux, et une exposition constante à des contenus visuels, interactifs et personnalisés (McKinsey & Company, 2018 ; Tirocchi et al., 2024). Cette génération développe une culture informationnelle marquée par la brièveté, l'esthétique visuelle, l'émotion instantanée et la recherche de sens, autant d'élément que le stimulus témoignage d'une employée est particulièrement apte à mobiliser. Ainsi, la différence significative de perception de l'attractivité organisationnelle selon l'exposition au stimulus peut s'expliquer par la capacité à s'aligner sur les codes et les moyens communicationnels propres à cette génération, mais aussi par son potentiel à susciter un engagement émotionnel et une identification immédiate.

8.4 Implications pratiques

Les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche s'inscrivent non seulement dans une portée théorique mais présente également un intérêt direct pour la pratique, en particulier pour les professionnels des ressources humaines et de la communication employeur. Les analyses présentées mettent en évidence des stratégies et des leviers concrets que les organisations peuvent mobiliser afin d'optimiser l'attraction des talents et des candidats, notamment auprès de la dernière génération à entrer sur le marché du travail, la génération Z. Dans un contexte où la concurrence pour recruter et retenir les profils qualifiés s'intensifie (Theurer, Tumasjan, Welpe & Lievens, 2018), comprendre comment adapter le contenu, le format et les canaux de communication des nouvelles générations devient un enjeu stratégique majeur. Cette étude

permet de participer à cette compréhension en se basant à la fois sur les résultats empiriques obtenus et sur les apports de la littérature scientifique.

8.4.1 Valoriser les témoignages authentiques d'employés

Les résultats montrent que l'intégration de témoignages vidéo d'employés dans les stratégies de communication constitue un levier puissant pour incarner les valeurs organisationnelles et rendre concrète l'expérience de travail réel au sein de l'organisation. Leur utilisation dans des moments clés du parcours candidat, notamment lors de campagnes de recrutement mais aussi après l'embauche, permet de garantir une communication claire et efficace entre le potentiel employeur et le candidat. En effet, ces formats peuvent être utilisés en amont via des campagnes externes, pendant la phase de sélection via des supports envoyés aux candidats et après l'embauche dans la phase d'Onboarding via des vidéos d'accueil et d'intégration.

Cette approche, rejoint les travaux de Lievens & Highhouse (2003), qui mettent en évidence que des contenus crédibles et authentiques, comme proposé par un témoignage réel, permettent aux candidats de comparer ces éléments à leurs propres attentes et valeurs, ce qui facilite leur identification à l'entreprise. Ils peuvent par conséquent se projeter plus facilement dans l'organisation, ce qui augmente leur intention de postuler et réduit le risque de désillusion après l'embauche. Cela rejoint le concept de contrat psychologique qui désigne l'ensemble des attentes implicites et explicites qu'un employé entretient à l'égard de son employeur, et inversement, en dehors du contrat de travail formel (Rousseau, 1995, cité par Botha & Steyn, 2021). De nombreux travaux, comme ceux de Zhao et ses collègues (2007) montrent que le respect du contrat psychologique est positivement corrélé à l'engagement et à l'intention de rester au sein de l'entreprise. A l'inverse, la violation de celui-ci est l'un des prédicteurs les plus forts de l'intention de départ. Par conséquent l'utilisation d'une stratégie comme le témoignage d'une employée permet l'attraction de potentiels candidats mais également leur maintien au sein de l'organisation permettant à l'employeur d'accroître la crédibilité de sa marque employeur en se différenciant dans un environnement concurrentiel.

8.4.2 Le rôle des employés dans les stratégies de marque employeur

Les résultats obtenus dans cette étude invitent à repenser le rôle des employés dans les stratégies de marque employeur. Traditionnellement, la communication en matière de ressources humaines était principalement centralisée et fortement contrôlée par les directions ou les services de communication. Le message était transmis de manière descendante et véhiculait une image institutionnelle de l'entreprise. L'essor des réseaux sociaux professionnels et des

plateformes de partage de contenu a profondément modifié ces mécanismes. La diffusion des messages s'est décentralisée et les collaborateurs ne sont plus de simples récepteurs passifs. Ils deviennent de véritables acteurs dans la transmission de l'identité organisationnelle. Cette évolution s'inscrit non seulement dans le concept d'employee branding (Santiago, 2023), selon lequel les employés agissent comme des ambassadeurs de la marque, contribuant à la co-construction et à la crédibilité de son image auprès du public externe, mais aussi dans le concept d'employee-based brand equity (Santiago, 2023), qui correspond à la perception de la marque employeur par les employés. Le fait d'inclure les collaborateurs dans les stratégies et les communications des ressources humaines permet donc d'agir positivement sur l'image de marque tant au niveau externe qu'interne, par le caractère authentique de ce format et l'identification humaine que cela permet.

8.4.3 Adaptation des formats et des canaux aux usages de la génération Z

Ces résultats s'inscrivent dans une évolution générationnelle plus large du rapport au travail, marquée par une recherche accrue de sens et d'alignement personnel au sein de la carrière professionnelle. Le témoignage d'employée mobilise une dimension narrative et émotionnelle. Comme le souligne Gill (2011), le storytelling organisationnel constitue un levier stratégique de communication, permettant de transformer des informations concrètes en récits porteurs d'authenticité et d'émotions et contribue à développer une image de marque plus humaine. De plus, les recherches de Hong, Yang et Wooldridge (2022) montrent que les histoires issues d'expériences réelles suscitent davantage d'émotions positives et un traitement cognitif plus profond que les messages purement informationnels, ce qui se traduit par une attitude plus favorable envers la marque. De même, Westover (2024) rappelle que le récit active des zones cérébrales associées à l'expérience vécue en première personne, renforçant ainsi non seulement la mémorisation mais aussi la connexion émotionnelle avec le message. Cette approche répond particulièrement aux attentes des nouvelles générations de travailleurs, et notamment de la génération Z, qui ne conçoit plus l'emploi comme une simple source de revenu, mais comme un espace d'épanouissement, de développement personnel et cohérence avec ses valeurs (Deloitte, 2025). Dans ce contexte, le témoignage vidéo, en mettant en scène des émotions, des choix et des engagements, apparaît comme un outil de communication capable de conjuguer information, authenticité et inspiration, renforçant l'attractivité perçue de l'employeur.

Au-delà de son aspect attractif, ce format permet également de répondre aux préférences médiatiques de la génération Z. Ces contenus peuvent être optimisés pour une consommation rapide, mobile et visuelle. En effet, ces vidéos peuvent être courtes (moins d'une minute),

verticales, sous-titrées et rythmées, compatibles avec une diffusion sur des plateformes telles que TikTok, Instagram Reels, YouTube Shorts ou LinkedIn. Ces formats courts et visuels correspondent aux habitudes de lecture et d'écoute de la génération Z qui combine attention réduite et engagement intense (Macwan, Vidani, & Vidani, 2024). L'usage de format interactifs, tels que des sessions de questions-réponses ou des publications engageant la participation des internautes, contribue également à renforcer l'attractivité du message (McCrandle & Fell, 2019).

Chapitre 9 : Limites et perspectives de recherche

Notre étude comporte certaines limites qui doivent être prises en considération pour interpréter les résultats et orienter les futures recherches. Pour ce faire, nous détaillerons ces mêmes limites dans ce chapitre et nous proposerons des perspectives pour les futures recherches.

9.1 Limites

9.1.1 Echantillon

La taille et la composition de l'échantillon constituent une première limite méthodologique. Bien que les 162 participants soient représentatifs de la génération Z sur certains aspects, l'échantillon présente une surreprésentation féminine (71,6 %) et une majorité d'étudiants en économie et gestion. Plusieurs auteurs soulignent que ce type d'échantillon, souvent recruté dans un contexte universitaire, présente un risque élevé de limiter la validité externe des résultats. Par exemple, Calder, Phillips et Tybout (1982) rappellent que la généralisation des conclusions à une population plus large exige une diversité des personnes et des contextes étudiés. De même, Peterson et Marunka (2014) montrent que les résultats qu'on obtient sur un échantillon composé uniquement d'étudiants en gestion sont difficilement transposables à d'autres profils socio-culturels. Plus largement, Henrich, Heine et Norenzayan (2010) démontrent que les populations dites *WEIRD* (Western, Educated, Industrialized, Rich, Democratic), surreprésentées dans les recherches, diffèrent significativement du reste de la population mondiale, ce qui fragilise les possibilités de généralisation. Ainsi, la relative homogénéité de l'échantillon de cette étude limite la portée des conclusions à l'ensemble de la génération Z, en particulier aux profils professionnels, culturels et sociaux plus diversifiés.

9.1.2 Outils de mesure

Les outils de mesure utilisés présentent également certaines limites. L'évaluation de l'image de marque et des intentions comportementales s'est appuyée sur des échelles auto-rapportées, traduites et adaptées des échelles de Berthon et al. (2005), Rampl et Kenning (2014) et de Van Hoye (2008). Les analyses factorielles exploratoires et les coefficients alpha de Cronbach ont confirmé une structure satisfaisante et une bonne cohérence interne après le retrait de trois items et les modifications des items. Ces modifications, bien que méthodologiquement justifiées, peuvent avoir des conséquences sur la validité de construit et l'équivalence interculturelle de l'instrument (Hambleton, Merenda & Spielberger, 2005 ; Van de Vijver & Hambleton, 1996).

Bien que ces instruments soient validés scientifiquement et largement mobilisé dans les recherches sur la marque employeur, leur administration en ligne ne permet pas de garantir un

contrôle total sur la compréhension des items par les répondants (Denscombe, 2006). De plus, l'utilisation d'auto-questionnaires expose les réponses au biais de désirabilité sociale, c'est-à-dire à la tendance à fournir des réponses perçues comme socialement acceptables (Caputo, 2017).

Enfin, le caractère déclaratif des données recueillies ne renseigne pas sur les comportements effectifs. Les intentions comportementales mesurées ne se traduisent pas systématiquement en comportements observables. Divers facteurs contextuels ou situationnels peuvent intervenir entre la formation de l'intention et l'action (Sheeran, 2002). Ainsi, bien que les échelles utilisées constituent des outils fiables dans ce contexte, leurs résultats doivent être interprétés avec prudence lorsqu'il s'agit de prédire des comportements réels en situation de recrutement.

9.1.3 Dispositif expérimental et diversité des stimuli

Cette étude repose sur un dispositif expérimental ponctuel, fondé sur une seule exposition au stimulus. Ce choix méthodologique limite la possibilité d'évaluer la stabilité ou la persistance des effets observés dans le temps. La littérature montre que l'impact d'un message peut diminuer ou se transformer à mesure que le temps passe, en fonction de certains processus comme la réévaluation cognitive ou l'exposition à des messages concurrents (Kumkale & Albarracín, 2004). L'absence de mesure différée empêche donc de déterminer si les perceptions positives induites par le stimulus se maintiendraient à moyen ou long terme.

L'expérimentation s'est limitée à la comparaison de deux formats de communication : un témoignage vidéo représentant la marque personnelle et une vidéo générale en lien avec le recrutement illustrant la marque employeur. Bien que ces formats soient représentatifs de deux approches différentes en communication, ils ne couvrent pas l'ensemble des supports relatifs à ces concepts. Des formats immersifs (vidéos à 360°, visites virtuelles), interactifs (stories, Q&A en direct) ou collaboratifs (contenus produits par plusieurs employés) pourraient susciter des réactions différentes. L'exclusion de ces variantes réduit la portée des conclusions quant à la diversité des stratégies de communication possibles.

9.1.4 Variables psychologiques et motivationnelles

Certaines variables psychologiques ou motivationnelles n'ont pas été intégrées dans le dispositif de recherche, alors qu'elles pourraient jouer un rôle déterminant dans la manière dont les participants perçoivent et évaluent les messages organisationnels. Par exemple la cohérence perçue entre les valeurs personnelles et celles de l'organisation qui est un puissant prédicteur de l'attractivité organisationnelle et de l'intention de postuler (Bednarska, 2016). De même que

la sensibilité à l'authenticité constitue également un facteur susceptible d'influencer la réception d'un témoignage ou d'un message institutionnel (Saffran, Zanajni, & Milne, 2020). Ne pas avoir contrôlé ou mesuré ces différentes variables et différences individuelles limite la capacité à isoler l'effet pur du format de communication testé dans cette étude.

9.2 Perspectives de recherche

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives pour de futures recherches. Il serait tout d'abord pertinent de reproduire cette étude sur un échantillon plus large et plus diversifié, en intégrant non seulement des participants issus de différentes tranches d'âge, mais aussi de secteurs professionnels et de contextes culturels variés. Cela permettrait de renforcer la validité externe des résultats (Burchett et al., 2020).

En élargissant la population aux générations précédentes, par exemple les générations Y ou X, il serait possible de déterminer si les effets observés, notamment les impacts liés aux formats de communication, sont propres à la génération Z. Des travaux antérieurs suggèrent que les préférences en matière de communication organisationnelle peuvent varier selon les générations, en raison de différences dans la socialisation professionnelle, la familiarité avec les technologies ou les attentes vis-à-vis des employeurs (Gao, 2023). De plus, l'intégration de participants issus de contextes culturels différents permettrait d'évaluer le rôle des valeurs culturelles dans la perception des messages de marque employeur et personnelle. En effet, certains facteurs comme le degré de collectivisme ou la distance hiérarchique peuvent influencer la perception d'un message ou d'une communication (Taras, Rowney, & Steel, 2011). Le fait d'étendre la population de cette étude permettrait donc de confirmer ou d'infirmer la spécificité générationnelle des résultats obtenus, mais aussi d'enrichir la compréhension des interactions entre âge, culture et perception des messages organisationnels.

Une méthodologie spécifique pourrait également être mise en place afin de mesurer les effets dans le temps. Contrairement à une mesure ponctuelle, qui capture uniquement la réaction immédiate des participants, cette approche permettrait d'examiner l'évolution des perceptions et intentions à différents moments. Dans le domaine du marketing et de la communication organisationnelle, certaines études montrent que la répétition stratégique d'un message peut contribuer à consolider son effet, alors qu'une absence de relance peut entraîner un déclin (Campbell & Keller, 2003). Cela permettrait de tester la durabilité de l'effet du format du stimulus mais aussi d'identifier les moments clés où une relance communicationnelle serait la plus efficace. Cette méthodologie offrirait aux professionnels des ressources humaines et du

marketing employeur des indices sur la fréquence et le contenu de leurs campagnes de communication.

Il serait pertinent d’élargir la comparaison à d’autres formats de communication, afin d’explorer les différences éventuelles d’impacts sur la perception d’une image de marque. Par exemple, on pourrait envisager des vidéos immersives en réalité virtuelle qui offrent aux candidats potentiels une expérience de visite virtuelle des locaux ou de participation simulée à des activités de l’entreprise. On pourrait également exposer les participants à des témoignages interactifs sur les réseaux sociaux ou des témoignages impliquant plusieurs collaborateurs (Bialkova & Ros, 2021). Ces comparaisons permettraient d’identifier les caractéristiques communicationnelles les plus efficaces en lien avec l’attractivité organisationnelle.

Enfin, de futures recherches pourraient approfondir le rôle modérateur de variables psychologiques et relationnelles susceptibles d’influencer la manière dont les individus perçoivent et réagissent aux messages organisationnels. Par exemple, la cohérence perçue entre les valeurs personnelles et celles de l’entreprise (Bednarska, 2016), le besoin d’authenticité (Saffran, Zanajni, & Milne, 2020) et le niveau d’identification à la marque employeur (Baker, Rapp, Meyer, & Mullins, 2014) sont autant de variables modératrices pouvant amplifier ou atténuer l’effet du message sur la perception de l’attractivité organisationnelle ainsi que sur les intentions comportementales. Des mesures comportementales réelles pourraient également renforcer la validité externe des résultats. Par exemple le suivi de clics sur une offre d’emploi réelle ou la demande d’informations supplémentaires pourraient relier les intentions déclarées à des actions concrètes (Viglia, 2024).

Conclusion

Cette étude avait pour objectif de comparer l'efficacité de deux stratégies de communication employeur, la marque employeur et la marque personnelle auprès de la génération Z. En s'appuyant sur un cadre théorique issu de la littérature sur la marque employeur et sur la marque personnelle, cette recherche a permis de mettre en lumière les leviers spécifiques d'attractivité organisationnelle propres à cette génération, caractérisée par l'hyperconnexion, la recherche de sens et une grande sensibilité aux valeurs éthiques et sociales.

Les résultats obtenus montrent que la communication basée sur le témoignage vidéo d'employé suscite, par rapport à une vidéo institutionnelle classique, une image de marque ainsi que des intentions comportementales significativement plus élevées. Les effets observés se manifestent particulièrement sur les dimensions sociales, de développement et d'application des connaissances, confirmant que la génération Z accorde une importance centrale à l'ambiance de travail, aux opportunités de progression et à la possibilité de mettre en pratique ses compétences dans un environnement partageant leurs valeurs.

Sur le plan théorique, ces résultats confirment le rôle déterminant de la dimension symbolique de la marque employeur dans le processus d'attraction des talents, tel que le suggèrent Lievens et Highhouse (2003). Sur le plan pratique, ils invitent les professionnels des ressources humaines à mettre en place des stratégies de recrutement intégrant des récits authentiques et incarnés, capables de favoriser l'identification et l'engagement émotionnel.

Cette étude présente certaines limites, notamment liées à la taille et à la représentativité de l'échantillon, elle ouvre cependant des perspectives de recherche intéressantes. Il serait pertinent d'examiner l'effet de la marque personnelle sur d'autres générations, d'explorer la durabilité de son impact dans le temps, ou encore d'évaluer son interaction avec d'autres variables.

Cette recherche souligne que, dans un marché de l'emploi concurrentiel et en constante évolution, les organisations qui souhaitent attirer la génération Z gagneront à adopter des approches de communication plus humaines, transparentes et alignées sur les valeurs de cette population. L'authenticité apparaît aujourd'hui comme un levier stratégique majeur de différenciation dans la « guerre des talents » (Djema & Cherfouh, 2012).

Bibliographie

1. Aiman-Smith, L., Bauer, T. N., & Cable, D. M. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 219–237.
https://www.researchgate.net/publication/226448040_Are_You_Attracted_Do_You_Intend_to_Pursue_A_Recruting_Policy-Capturing_Stud
2. Amari, S. E. S., & Mokhefi, A. (2018). Démarche marketing des ressources humaines : levier actionné pour attirer et fidéliser les talents. *La Revue des Sciences Commerciales*, 15(1), 84–96.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/76180>
3. Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2017/12/TarjomeFa-8381-English.pdf>
4. Baker, T. L., Rapp, A., Meyer, T., & Mullins, R. (2014). The role of brand communications on frontline service employee beliefs, behaviors, and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(5), 557–571.
<https://doi.org/10.1007/s11747-013-0359-5>
5. Bataoui, S., & Giannelloni, J.-L. (2019). Rendre le commerce électronique plus humain et moins marchand en considérant les sites internet marchands comme des espaces d'hospitalité virtuelle. *Management & Avenir*, 113(7), 83–103. <https://doi.org/10.3917/mav.113.0083>
6. Bataoui, S., Gérard, J., & Martin-Lacroux, C. (2022). Quand l'hospitalité du site internet d'une PME l'aide à attirer des candidats. *Décisions Marketing*, 106(2), 73–89. https://www.afm-marketing.org/media/pdf/rol_DM106_bataoui.pdf
7. Batuchina, A. (2025). Multidimensional scale of meaningful work: Construction and validation of a 5-dimension measure. *Frontiers in Psychology*, 16, 1578825. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1578825>
8. Bednarska, M. A. (2016). Complementary person–environment fit as a predictor of job pursuit intentions in the service industry. *Poznań University of Economics and Business*.
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/162073/1/857199641.pdf>
9. Belkadi, S. (2024, février 15). Le rôle stratégique de la marque employeur dans la gestion des talents et l'innovation digitale. *Revue FREG*. <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/1472>
10. Benraïss-Noailles, L., & Viot, C. (2017). Attractivité des entreprises low-cost : Le rôle du capital-marque employeur. *Revue française de gestion*, 43(266), 89–109. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00159>
11. Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. Retrieved from
<https://han08hrm.wordpress.com/wp-content/uploads/2010/02/week1-berthon.pdf>

12. Bialkova, S., & Ros, E. (2021). Enhancing employer branding via high-tech platforms: VR and digital—What works better and how? *Management Review*, 32(2), 128–145. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2021-2-128>
13. Botha, L., & Steyn, R. (2021). Conceptualisation of psychological contract: Definitions, typologies and measurement. *Journal of Social Sciences Studies*, 8(2), 38–53. <https://doi.org/10.5296/jsss.v8i2.18703>
14. Burchett, H. E. D., Davey, C., Morgan, S., & Eldridge, S. (2020). When assessing generalisability, focusing on differences in setting may be misleading. *Trials*, 21, 310. <https://doi.org/10.1186/s13063-020-4178-6>
15. Burger, R. A., Fisher, G. M., Hudson, A. H., & Rader, M. E. (2021). Generation Z and the 21st century workplace: A scoping review. *Journal of Academy of Business and Economics*, 21(1), 41–54.
https://www.researchgate.net/publication/350762985_GENERATION_Z_AND_THE_21st_CENTURY_WORKPLACE_A_SCOPING REVIEW
16. Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115–163.
<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?doi=b5f823b090761759c03512665f6915f60e3df314&repid=rep1&type=pdf>
17. Calder, B. J., Phillips, L. W., & Tybout, A. M. (1982). The concept of external validity. *Journal of Consumer Research*, 9(3), 240–244.
https://www.researchgate.net/publication/260878164_Convenience_samples_of_college_students_and_research_reproducibility
18. Campbell, M. C., & Keller, K. L. (2003). Brand familiarity and advertising repetition effects. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 292–304.
https://www.researchgate.net/publication/24099213_Brand_Familiarity_and_Advertising_Repetition_Effects
19. Caputo, A. (2017). Social desirability bias in self-reported well-being measures: Evidence from an online survey. *Universitas Psychologica*, 16(2), 1–13. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-2.sds>
20. Caputo, A., Molino, M., Cerato, B., & Cortese, C. G. (2023). Employer attractiveness: Two instruments to measure employer branding and reputation. *SAGE Open*, 13(3), Article 21582440231192188.
<https://doi.org/10.1177/21582440231192188>
21. Cederberg, M. (2017). Personal branding: An interdisciplinary systematic review and research agenda. *Journal of Brand Management*, 24(3), 1–17.
<https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2018.02238/full>
22. Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2015). Marque employeur interne et externe : Un état de l'art et un agenda de recherche. *Revue française de gestion*, 41(246), 63–82. <https://www.cairn.info/revue--2015-1-page-63.htm>
23. Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2^e éd.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. <https://www.utstat.toronto.edu/brunner/oldclass/378f16/readings/CohenPower.pdf>

24. 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), 1121–1133.
- https://www.researchgate.net/publication/10925796_The_Relationship_between_Early_Recruitment-Related_Activities_and_the_Application_Decisions_of_New_Labor-Market_Entrants
25. Cousserand-Blin, I., & Pinède, N. (2018). Digitalisation et recrutement. *Communication et organisation*, 53, 9–16. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5939>
26. Creighton, T. B. (2018). Digital natives, digital immigrants, digital learners: An international empirical integrative review. *ICPEL Education Leadership Review*, 19(1), 47–56.
- <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1200802.pdf>
27. Dejoux, C., & Thévenet, M. (2010). Employeurs, démarquez-vous ! La marque employeur, un atout de marketing RH. *Management international*, 14(3), 1–11. <https://doi.org/10.7202/1025090ar>
28. Deloitte. (2025). Gen Zs and millennials at work: Pursuing a balance of money, meaning, and well-being. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html>
29. Denscombe, M. (2006). Web-based questionnaires and the mode effect: An evaluation based on completion rates and data contents of near-identical questionnaires delivered in different modes. *Social Science Computer Review*, 24(2), 246–254. https://www.researchgate.net/publication/240711114_Web-Based_Questionnaires_and_the_Mode_Effect
30. Djema, H., & Cherfouh, M. (2012). Le management des talents pour faire face à la guerre des talents. *La Revue des Sciences Commerciales*, 73–91. <https://asjp.cerist.dz/en/article/50026>
31. Eger, L., Micík, M., & Tomczyk, D. (2019). Employer branding: Exploring attractiveness dimensions in a multicultural context. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(6), 1139–1160. <https://doi.org/10.3846/tede.2019.9387>
32. Evans, J. R. (2017). Branding in perspective: Self-branding for professional success. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 27(4), 270–311. https://www.researchgate.net/publication/312192830_Branding_in_Perspective_Self-Branding_for_Professional_Success
33. Fuchs, O., Lorenz, E., & Fuchs, L. (2024). *Generational differences in attitudes towards work and career: A systematic literature review on the preferences of generations X, Y and Z*. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*. https://www.researchgate.net/publication/383860257_Generational_Differences_In_Attitudes_Towards_Work_and_Career_A_Systematic_Literature_Review_On_The_Preferences_Of_Generations_X_Y_And_Z
34. Ganguli, S., Padhy, S. P., & Saxena, R. (2022). The characteristics and preferences of Gen Z: A review of multi-geography findings. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 7–19.

https://www.researchgate.net/publication/362690670_The_Characteristics_and_Preferences_of_Gen_Z_A_Review_of_Multi-Geography_Findings

35. Gao, M. (2023). From the Traditionalists to Gen Z: Conceptualizing intergenerational communication and media preferences in the USA. *Online Media and Global Communication*, 2(3), 422–445.
<https://doi.org/10.1515/omgc-2023-0011>
36. Gensler, S., Völckner, F., Liu-Thompkins, Y., & Wiertz, C. (2013). Managing brands in the social media environment. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 242–256. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.004>
37. Gill, R. (2011). An integrative review of storytelling: Using corporate stories to strengthen employee engagement and internal and external reputation. *PRism*, 8(1), 1–16.
<https://www.prismjournal.org/uploads/1/2/5/6/125661607/v8-no1-a5.pdf>
38. Girard, A., Fallery, B., & Rodhain, F. (2011). L'apparition des médias sociaux dans l'e-GRH : Gestion de la marque employeur et e-recrutement. HAL. <https://hal.science/hal-00843689/>
39. Gorbatov, S., Khapova, S. N., & Lysova, E. I. (2018). Personal branding: Interdisciplinary systematic review and research agenda. *Frontiers in Psychology*, 9, 2238. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02238>
40. Hambleton, R. K., Merenda, P. F., & Spielberger, C. D. (Eds.). (2005). Adapting educational and psychological tests for cross-cultural assessment. Lawrence Erlbaum Associates.
<https://www.testpublishers.org/assets/documents/volume%201%20issue%201Increasing%20validity.pdf>
41. Henrich, J., Heine, S. J., & Norenzayan, A. (2010). The weirdest people in the world? *Behavioral and Brain Sciences*, 33(2–3), 61–83. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1601785
42. Hong, J. H., Yang, J., Wooldridge, B. R., & Bhappu, A. D. (2022). Sharing consumers' brand storytelling: Influence of consumers' storytelling on brand attitude via emotions and cognitions. *Journal of Product & Brand Management*, 31(2), 265–278.
https://www.researchgate.net/publication/352132874_Sharing_consumers%27_brand_storytelling_influence_of_consumers%27_storytelling_on_brand_attitude_via_emotions_and_cognitions
43. Hu, L.-T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55.
<https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
44. Ismail, I., & Koshy, S. (2017). The use of LinkedIn as a recruitment tool in the UAE. In Proceedings of the International Conference on Advances in Business, Management and Law (ICABML) (pp. 1–10). Higher Education and Academic Research Society. https://heaig.org/images/proceedings_pdf/IAH0317535.pdf
45. Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31–36.
https://jaltcue.org/files/articles/Kaiser1974_an_index_of_factorial_simplicity.pdf
46. Koran, J. (2020). Indicators per factor in confirmatory factor analysis: More is not always better. OpenSIUC.
https://opensiuc.lib.siu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=cqmse_pubs

47. Kumar, V., & Nanda, P. (2019). Social media to social media analytics: Ethical challenges. International Journal of Technology, 10(2), 57–65.
https://www.researchgate.net/publication/334143778_Social_Media_to_Social_Media_Analytics_Ethical_Challenges
48. Kumkale, G. T., & Albarracín, D. (2004). The sleeper effect in persuasion: A meta-analytic review. Psychological Bulletin, 130(1), 143–172. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC3100161/>
49. LeBlanc, J. (2024). Bridging the gap: Understanding the workplace environment and leadership preferences of Generation Z. Journal of Business and Management Studies, 6(4), 128–136.
https://www.researchgate.net/publication/382955812_Bridging_the_Gap_Understanding_the_Workplace_Environment_and_Leadership_Preferences_of_Generation_Z
50. Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Hormann, J., Overly, A., Gentry, C., Callahan, C., & King, J. (2021). Generation Z perceptions of a positive workplace environment. Employee Responsibilities and Rights Journal. Advance online publication.
https://www.researchgate.net/publication/349859959_Generation_Z_Perceptions_of_a_Positive_Workplace_Environment
51. Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. Personnel Psychology, 56(1), 75–102.
https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?params=/context/lkcsb_research/article/6666/&path_info=The_relation_of_instrumental.pdf
52. Loriol, M. (2017). Le(s) rapport(s) des jeunes au travail : Revue de littérature (2006–2016). Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP). <https://injep.fr/publication/les-rapports-des-jeunes-au-travail/>
53. McCrindle, M., & Fell, A. (2019). Understanding Generation Z: Recruiting, training and leading the next generation [White paper]. McCrindle Research.
https://www.researchgate.net/publication/335159678_Understanding_Generation_Z_Recruiting_Training_and_Leading_the_Next_Generation
54. McKinsey & Company. (2018). True Gen: Generation Z and its implications for companies. McKinsey & Company.
https://www.researchgate.net/publication/318005826_The_Generation_Z_and_their_Social_Media_Usage_A_Review_and_a_Research_Outline
55. Marin, G. D., & Nilă, C. (2021). Branding in social media. Using LinkedIn in personal brand communication: A study on communications/marketing and recruitment/human resources specialists' perception. Social Sciences & Humanities Open, 4(1), 100174. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2021.100174>
56. Nouira, Z., Ait Soudane, J., Hajaji, O., & Rguibi, M. (2020). L'impact des médias sociaux dans l'attraction des talents : État de l'art et tendance au Maroc. IOSR Journal of Business and Management, 22(4), 47–56.

https://www.researchgate.net/publication/365790431_L%27impact_des_medias_sociaux_dans_l%27attraction_des_talents_Etat_de_l%27art_et_tendance_au_Maroc

57. Peterson, R. A., & Merunka, D. R. (2014). Convenience samples of college students and research reproducibility. *Journal of Business Research*, 67(5), 1035–1041.
https://www.researchgate.net/publication/260878164_Convenience_samples_of_college_students_and_research_reproducibility
58. Pignault, A. (2021). What factors contribute to the meaning of work? *Work*, 68(4), 1081–1092.
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7782669/>
59. Popaitoon, P. (2022). Fostering work meaningfulness for sustainable human resources: A study of Generation Z. *Sustainability*, 14(6), 3626. <https://doi.org/10.3390/su14063626>
60. Rahayu, T., & Marka, M. M. (2024). The role of personal branding in increasing Generation Z career success. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(3), 673–682.
https://www.researchgate.net/publication/381004020_The_Role_of_Personal_Branding_in_Increasing_Generation_Z_Career_Success
61. Rajput, A., & Gandhi, A. (2024). The branding power of social media influencers: An interactive marketing approach. *Journal of Marketing Communications*. Advance online publication.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2380807>
62. Rampl, L. V., & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: Linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 218–236. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2012-0113>
63. Risa, H. C. (2018). An examination of millennials' use of social networking sites for recruitment purposes [Thèse de master, National College of Ireland]. NORMA. <https://norma.ncirl.ie/3340/1/hannececiliarisa.pdf>
64. Rochon, J., Gondan, M., & Kieser, M. (2012). To test or not to test: Preliminary assessment of normality when comparing two independent samples. *BMC Medical Research Methodology*, 12, 81.
<https://doi.org/10.1186/1471-2288-12-81>
65. Saffran, L. A., Zanajni, S. H. A., & Milne, G. R. (2020). Constructing and influencing perceived authenticity in science communication. *Public Understanding of Science*, 29(1), 20–36. <https://arxiv.org/pdf/1308.4707>
66. Sammut-Bonnici, T. (2015). Brand and branding. In Wiley Encyclopedia of Management (3rd ed.). Wiley.
https://www.researchgate.net/publication/272184078_Brand_and_Branding
67. Santiago, J. K. (2023). The progression in employer branding and employee-based brand equity. *Journal of Economics and Management*, 45(1), 183–208. <https://doi.org/10.22367/jem.2023.45.11>
<https://doi.org/10.22367/jem.2023.45.11>

68. Schwarz, N., & Oyserman, D. (2001). Asking questions about behavior: Cognition, communication, and questionnaire construction. *American Journal of Evaluation*, 22(2), 127–160. <https://www.seenit.io/blog/8-best-employee-video-testimonials-and-why-they-work>
69. Seenit. (n.d.). 8 best employee video testimonials and why they work. <https://www.seenit.io/blog/8-best-employee-video-testimonials-and-why-they-work>
70. Sheeran, P. (2002). Intention–behaviour relations: A conceptual and empirical review. *European Review of Social Psychology*, 12(1), 1–36. https://www.researchgate.net/publication/230821783_Intention-Behavior_Relations_A_Conceptual_and_Empirical_Review
71. Surugiu, M.-R. (2025). Generational perspectives on workplace motivation: A focus on Generation Z. *Administrative Sciences*, 15(1), 29. <https://doi.org/10.3390/admsci15010029>
72. Szántó, P., & Radácsi, L. (2023). Defining personal brand, personal branding and personal brand equity. *Prosperitas*, 10(3), Article 2. https://www.researchgate.net/publication/371201442_Defining_personal_brand_personal_branding_and_personal_brand_equity
73. Taras, V., Rowney, J., & Steel, P. (2011). Three decades of research on national culture in the workplace: Do the differences still make a difference? *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 69–87. https://libres.uncg.edu/ir/uncg/f/V_Taras_Three_2011.pdf
74. Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
75. 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. https://www.researchgate.net/publication/309139471_Employer_Branding_A_Brand_Equity-based_Literature_Review_and_Research_Agenda_Brand_Equity-Based_Employer_Branding
76. Tirocchi, S., Greco, E., Giansanti, R., & Romito, A. (2024). Generation Z, values, and media: From influencers to glocal youth identities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(4), 1–17. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10809394/>
77. Uen, J.-F., Peng, S. P., Chen, S.-Y., & Chien, S.-H. (2011). The impact of word of mouth on organizational attractiveness. *Asia Pacific Management Review*, 16(3), 239–253. https://www.researchgate.net/publication/268179171_The_Impact_of_Word_of_Mouth_on_Organizational_Attractiveness
78. UNIS Hanoi Communication Team. (2024). *Gen X vs Gen Y vs Gen Z: Differences & FAQs*. UNIS Hanoi. Retrieved April 15, 2025, from <https://articles.unishanoi.org/gen-x-vs-gen-y-vs-gen-z/>
79. Van de Vijver, F. J. R., & Hambleton, R. K. (1996). Translating tests: Some practical guidelines. *European Psychologist*, 1(2), 89–99. https://www.intestcom.org/files/guideline_test_adaptation_2ed.pdf

80. Van Hoye, G. (2008). Nursing recruitment: Relationship between perceived employer image and nursing employees' recommendations. *Journal of Advanced Nursing*, 63(4), 366–375. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2008.04710.x>
81. Van Hoye, G., & Lievens, F. (2009). Tapping the grapevine: A closer look at word-of-mouth as a recruitment source. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 341–352. https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=6625&context=lkcsb_research
82. Van Hoye, G., Bas, T., Cromheecke, S., & Lievens, F. (2013). The instrumental and symbolic dimensions of organisations' image as an employer: A large-scale field study on employer branding in Turkey. *Applied Psychology*, 62(4), 543–557. https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/5659
83. Viglia, G. (2024). If you want to learn about real behaviour, measure real behaviour. *Journal of Marketing Analytics*. <https://doi.org/10.1080/09669582.2024.2392837>
84. Villeda, M., & McCamey, R. (2019). Use of social networking sites for recruiting and selecting in the hiring process. *International Business Research*, 12(3), 66–78. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n3p66>
85. Walsh, K., & Gordon, J. R. (2008). Creating an individual work identity. *Human Resource Management Review*, 18(1), 46–61. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6258780/>
86. Westover, J. H. (2024, 21 janvier). The power of storytelling: How our brains are wired for narratives. *Innovative Human Capital*. <https://www.innovativehumancapital.com/article/the-power-of-storytelling-how-our-brains-are-wired-for-narratives>
87. Wübbelt, A., & Tirrel, H. (2022). Attracting members of Generation Z to companies via social media recruiting in Germany. *Human Technology*, 18(3), 213–233. https://www.researchgate.net/publication/366644778_Attracting_members_of_Generation_Z_to_companies_via_a_social_media_recruiting_in_Germany
88. Younas, A., Farooq, M. A., & Ashfaq, M. (2022). The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(7), 1589–1609. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3129>
89. Zhao, H. A., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647–680. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>

Annexes

Abréviations

Abréviations	Définitions
IM	Image de marque
VI	Valeur d'intérêt
VS	Valeur sociale
VE	Valeur économique
VD	Valeur de développement
VA	Valeur d'applications des connaissances
IP	Intention de postuler
IR	Intention de recommander
Le TEC	Entreprise « Transport en Commun »
AFE	Analyse factorielle exploratoire
AFC	Analyse factorielle confirmatoire
SMP	Stimulus marque personnelle
SME	Stimulus marque employeur

Tableaux et Figures

Tableaux

Tableau 1 : Description de l'échantillon de recherche	20
Tableau 2 : Analyse factorielle confirmatoire	26
Tableau 3 : Statistiques descriptives, intercorrélations et indices de fidélité inter-items	27
Tableau 4 : Tests de normalité (Shapiro-Wilk) par groupe	28
Tableau 5 : Résultats des tests de Mann-Whitney	29
Tableau 6 : Récapitulatif des hypothèses à la suite des analyses statistiques	31

Figures

Figure 1 : Hypothèse 1, l'effet du type de stimulus sur l'image de marque.	14
Figure 2 : Hypothèse 2, l'effet du type de stimulus sur les dimensions de l'image de marque	15
Figure 3 : Hypothèse 3, l'effet du type de stimulus sur l'intention de postuler.	16
Figure 4 : Hypothèse 4, l'effet du type de stimulus sur l'intention de recommander.	17
Figure 5 : Modèle conceptuel des effets du type de stimulus (SMP vs SME) sur l'image de marque, ses dimensions et les intentions comportementales	30
[?]	

Annexe A

Analyse Factorielle exploratoire des échelles utilisées

Echelle de Berthon et al. (2005)

Items	Saturation
VI1 Cette entreprise me permet de travailler dans un environnement stimulant.	.56
VI2 Cette entreprise est innovante.	.65
VI3 Cette entreprise utilise et valorise ma créativité.	.30
VI4 Cette entreprise propose des produits et services de qualité.	.43
VI5 Cette entreprise propose des produits et des services innovants.	.75
VS1 Cette entreprise propose un environnement de travail agréable.	.75
VS2 Cette entreprise permet d'avoir de bonnes relations avec ses supérieurs.	.46
VS3 Cette entreprise permet d'avoir de bonnes relations avec ses collègues.	.84
VS4 Les employé(e)s de cette entreprise se soutiennent et s'encouragent.	.75
VS5 Cette entreprise propose une bonne ambiance de travail.	.80
VE1 Cette entreprise propose de bonnes opportunités de promotion interne.	.42
VE2 Cette entreprise offre la sécurité de l'emploi.	.54
VE3 Cette entreprise permet d'acquérir une expérience transversale.	.30
VE4 Cette entreprise propose un salaire de base plus élevé que la moyenne.	.73
VE5 Cette entreprise propose un package de rémunération attractif.	.54
VD1 Cette entreprise me permet d'être reconnu(e) par ma hiérarchie.	.40
VD2 Cette entreprise est un tremplin pour un meilleur emploi dans le futur.	.58
VD3 Travailler pour cette entreprise me permet d'avoir une bonne image de moi-même.	.62
VD4 Travailler pour cette entreprise renforce ma confiance en moi	.61
VD5 Cette entreprise me permet d'acquérir de l'expérience pour progresser dans ma carrière.	.60
VA1 Cette entreprise est socialement responsable.	.68
VA2 Cette entreprise me permet d'appliquer ce que j'ai appris pendant mes études.	.34
VA3 Cette entreprise me permet de transmettre aux autres ce que j'ai appris.	.73
VA4 Cette entreprise donne un sentiment d'appartenance à ses employé(e)s.	.42
VA5 Cette entreprise est orientée client.	.37

Echelle de Rampl et Kenning (2014)

Items	Saturation
IP1 Je pourrais accepter une offre d'emploi du TEC.	.59
IP2 J'ai l'intention de postuler au TEC.	.70
IP3 J'aimerais beaucoup travailler pour le TEC.	.93

Echelle de Van Hoye (2008)

Items	Saturation
IR1 Je recommanderais le TEC en tant qu'employeur à autrui.	.60
IR2 Sur base de la vidéo j'encouragerais d'autres à postuler au TEC.	.92
IR3 Je recommanderais le TEC à un(e) ami(e) qui est à la recherche d'un job.	.80

Annexe B

Analyse factorielle confirmatoire

Echelle de Berthon et al. (2005) ajustée par l'AFE

Items	Saturation
VI1 Cette entreprise me permet de travailler dans un environnement stimulant.	.40
VI2 Cette entreprise est innovante.	.56
VI4 Cette entreprise propose des produits et services de qualité.	.47
VI5 Cette entreprise propose des produits et des services innovants.	.63
VS1 Cette entreprise propose un environnement de travail agréable.	.74
VS2 Cette entreprise permet d'avoir de bonnes relations avec ses supérieurs.	.47
VS3 Cette entreprise permet d'avoir de bonnes relations avec ses collègues.	.69
VS4 Les employé(e)s de cette entreprise se soutiennent et s'encouragent.	.74
VS5 Cette entreprise propose une bonne ambiance de travail.	.77
VE1 Cette entreprise propose de bonnes opportunités de promotion interne.	.46
VE2 Cette entreprise offre la sécurité de l'emploi.	.63
VE4 Cette entreprise propose un salaire de base plus élevé que la moyenne.	.39
VE5 Cette entreprise propose un package de rémunération attractif.	.49
VD1 Cette entreprise me permet d'être reconnu(e) par ma hiérarchie.	.39
VD2 Cette entreprise est un tremplin pour un meilleur emploi dans le futur.	.60
VD3 Travailler pour cette entreprise me permet d'avoir une bonne image de moi-même.	.71
VD4 Travailler pour cette entreprise renforce ma confiance en moi	.71
VD5 Cette entreprise me permet d'acquérir de l'expérience pour progresser dans ma carrière.	.71
VA1 Cette entreprise est socialement responsable.	.46
VA3 Cette entreprise me permet de transmettre aux autres ce que j'ai appris.	.58
VA4 Cette entreprise donne un sentiment d'appartenance à ses employé(e)s.	.70