

## **Déterminer le caractère unique d'un emploi : redéfinir l'image employeur à partir du cadre d'analyse de la valeur perçue**

**Romuald Grouille\***

Université de Tours, Laboratoire Vallorem  
[romuald.grouille@univ-tours.fr](mailto:romuald.grouille@univ-tours.fr)

### **Résumé :**

---

La gestion de la marque employeur vise à communiquer puis traduire en expérience d'emploi une image positive et unique d'un employeur. Dans leur article princeps, Ambler et Barrow définissaient la marque employeur par des bénéfices permettant d'identifier l'employeur. Néanmoins, la recherche académique s'est depuis concentrée sur les attributs ou traits d'un employeur, négligeant la distinction entre attributs, traits et bénéfices. Cette étude vise à distinguer attributs et bénéfices dans les perceptions qu'ont les employés de leur employeur. Une segmentation basée sur les avantages plutôt que sur les attributs est testée et discutée dans une perspective théorique et managériale.

---

**Mots clés :** attributs ; bénéfices perçus ; image employeur ; marque employeur ; segmentation

## **Determining the uniqueness of a job: redefining the employer image using the perceived value framework**

### **Abstract:**

---

Employer branding is about communicating and translating a positive and unique image of an employer into the employment experience. In their seminal article, Ambler and Barrow defined employer branding as benefits that identify the employer. However, academic research has since focused on the attributes or traits of an employer, neglecting the distinction between attributes, traits and benefits. This study aims to distinguish attributes and benefits in employee perceptions of their employer. Segmentation practices based on benefits rather than attributes are tested and discussed in their theoretical and managerial perspective.

---

**Keywords :** attributes ; perceived benefits ; employer image ; employer brand ; market segmentation

\*Auteur de correspondance :  
50 avenue Jean Portalis,  
37 200 Tours

-----  
Grouille R (2022) Déterminer le caractère unique d'un emploi : redéfinir l'image employeur à partir du cadre d'analyse de la valeur perçue. *Actes de la 9<sup>ème</sup> édition du Colloque Prix et Valeur*, Tours.

En tant qu'expression de ce qui rend un employeur unique, distinctif et désirable, la marque employeur (ME) constitue un outil privilégié dans une optique de concurrence RH. Si la recherche académique a abondamment étudié les effets de la ME sur l'attractivité (Theurer et al., 2018), attirer les talents ne constitue qu'une condition nécessaire et doit être assortie d'une fidélisation effective (Ambler et Barrow, 1996). Suivant la prémisse de Dowling (1986), une marque peut avoir de multiples images. La gestion d'une ME suppose donc d'identifier les caractéristiques de l'employeur qui le rende désirable (Lievens, 2007), pour ensuite communiquer cette proposition de valeurs aux cibles RH, i.e. une "promesse d'emploi unique" (Franca et Pahor, 2012), via les outils classiques du marketing (Soulez et Pujol, 2020). Qu'il s'agisse d'attractivité ou de fidélisation via la ME, établir des cibles RH sous-tend de comprendre les préférences des candidats et employés pour pouvoir ensuite leur communiquer une proposition de valeur adéquate. Une telle démarche s'apparente à un processus de segmentation. Concept clé du marketing (Kamakura, 2000 ; Dowling, 2004), segmenter consiste à différencier des prospects, clients ou consommateurs finaux en fonction de caractéristiques (socio-démographiques, styles de vie, personnalités etc.), dans l'optique d'accroître la profitabilité sur certains groupes d'individus en les traitant de façon différenciée (Aaker, 2007).

### 1. Cadre théorique

Plusieurs travaux ont établi que la ME présente différents attributs, distincts selon la marque d'un employeur donné, fondant son positionnement en pratique et opérant comme proposition de valeur de la firme en tant qu'employeur (Berthon et al., 2005 ; Knox et Freeman, 2006 ; Lievens et Highhouse, 2003). Selon Moroko et Uncles (2009), les pratiques de segmentation explicites en matière de ME par les organisations sont majoritairement pensées comme des outils financiers (gestion de la pyramide des âges ; profitabilité des certains postes ou compétences etc.). Ces pratiques sont centrées sur l'employeur, empreinte de sa perspective et de ses intérêts ("*firms' perspective*", p. 189, *ibid*). Des recherches ultérieures ont opérationnalisé des segmentations centrées sur les candidats et employés (Alniacik et Alniacik, 2012 ; King et al., 2017 ; Kashive et Khanna, 2018). Les critères de segmentation mobilisés dans ces études concernent avant tout l'attractivité de la ME : ils se situent au niveau de l'entrée dans l'organisation et reposent sur des facteurs mesurables et objectivables, tels les attributs d'une ME, des critères socio-démographiques et, plus rarement, sur des attitudes et intentions de comportement. Pourtant, dans leur article séminal attestant de la pertinence des pratiques de segmentation s'agissant de la marque employeur, Moroko et Uncles insistaient déjà sur "*l'importance de considérer l'utilisation de bases de segmentation observables et non observables*" (p.191), ce pour aboutir à "*une plus grande finesse dans l'identification des caractéristiques de l'expérience professionnelle qui sont souhaitables pour le marché cible*" (p.192). Les auteurs qualifient ces caractéristiques de bénéfiques (e.g. étapes de carrière et de vie, sens de l'action) qui, bien que difficiles à appréhender, peuvent être "*déTECTÉS à l'aide de techniques de recherche telles que les entretiens approfondis et les groupes de discussion*" (p.192). Ces constats peuvent questionner : est-ce opportun de segmenter des profils RH sur la base de bénéfiques perçus plutôt que sur des caractéristiques directement observables ? Peuvent-ils être recoupés avec des critères de segmentation classiquement mobilisés en RH afin de déterminer des cibles RH qualitativement mieux définies ?

L'emphase sur les *bénéfiques* au sens de Moroko et Uncles n'est pas neutre. En effet, la ME a historiquement été étudiée comme un ensemble d'attributs distinctifs relatifs à l'employeur et l'emploi. Attributs et bénéfiques sont néanmoins deux concepts distincts : les attributs résident dans un produit (ME) quand les bénéfiques résident dans le consommateur (Zeithaml, 1988). Les attributs d'une marque renvoient à ses traits, instrumentaux ou symboliques (Lievens, 2003, 2007) qui caractérisent l'organisation. Les interprétations faites des attributs constituent les

bénéfices perçus (Vriens et Hostede, 2000). Ces derniers seraient plus prédictifs d'intention comportementales - notamment la fidélité (Chapman et al., 2005) - en ce qu'ils concourent plus directement à satisfaire les désirs et buts des individus. Un tel distinguo est analogue au marketing du consommateur, qui a évolué d'une vision orientée produit (attributs) vers une vision centrée sur les bénéfices (Holbrook, 1999, Chen et al., 2017) :

**P1** : Ce qui rend un employeur unique, distinctif et désirable ne repose pas uniquement sur la distinctivité de ses attributs, mais aussi l'interprétation qui en est faite et la valeur qui en est subjectivement dérivée.

Un récent travail de revue de la littérature recensant 85 études portant sur l'attractivité de la ME (période 1996-2016 ; Ronda et al., 2018) fait ressortir que l'attribut le plus étudié est celui du salaire et des avantages sociaux. 20% des articles n'étudient qu'un seul attribut, 36% ne portent que sur deux attributs et presque 40% n'étudient aucun bénéfice. Le plus souvent, attributs et bénéfices sont traités, sans distinction, en une catégorie englobante que sont les traits (voir aussi Lievens et Slaughter, 2016 ; Theurer et al., 2018) amenant les auteurs à conclure "*qu'en résumé, les recherches passées se sont majoritairement concentrées sur les attributs*" (Ronda et al., 2018, p.577). Pourtant, la littérature portant sur la ME fait des références explicites aux bénéfices et à la valeur perçue, en témoigne la définition originelle proposée par Ambler et Barrow : "*ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'emploi et permettant d'identifier l'entreprise en tant qu'employeur*" (1996, p.187) ou encore l'échelle de mesure de la ME de Berthon et ses collègues (2005), articulée en 5 dimensions de la valeur perçue d'une ME : valeurs d'attrait, d'intérêt, économique, sociale et de développement. Si ces travaux intègrent des bénéfices dont découle une valeur perçue, la confusion entre attributs et bénéfices demeure. Pour exemple, la mesure de la valeur économique (Berthon et al., 2005) inclut des attributs (salaire) et des bénéfices perçus (environnement de travail agréable). Or, dans la mesure où attributs et bénéfices sont analysés simultanément et sans qu'une distinction soit opérée, la capacité à distinguer ce qui affecte le choix d'employeur ou l'intention de rester/quitter est limitée. En marketing du consommateur, est établi le fait que (i) le choix des consommateurs repose en premier lieu sur les bénéfices perçus et (ii) qu'un attribut unique peut être interprété en de multiples bénéfices (Zeithaml, 1988 ; Holbrook, 1999) :

**P2** : Un attribut d'une marque employeur peut être interprété en des bénéfices distincts par des candidats ou salariés.

Enfin, le choix des consommateurs dépend plus fortement des bénéfices perçus en ce qu'ils permettent de satisfaire à leurs désirs ou objectifs (Holbrook, 1999). Appliqués à la marque employeur, les bénéfices associés pourraient emporter un pouvoir prédictif supérieur quant à la fidélité (Chapman et al., 2005) et constituer une base de segmentation des profils RH.

**P3** : Les interprétations (bénéfices) relatives aux attributs d'une marque employeur permettent de discriminer des candidats ou employés par classes de préférences.

## 2. Méthode

L'objectif principal de ce travail était de segmenter les perceptions associées à une ME spécifiquement sur la base de bénéfices plutôt que via des traits ou attributs. À notre connaissance, aucun travail similaire n'a été entrepris s'agissant du construit de la ME, attributs et bénéfices étant usuellement indifférenciés (voir notamment : Berthon et al., 2005 ; Charbonnier- Voirin et al., 2017, 2018 ; Lievens, 2003 ; 2007 ; Lievens et Slaughter, 2016 ; Theurer et al., 2018). Afin de pouvoir tester nos propositions, nous avons procédé à une étude exploratoire et qualitative basée sur 40 entretiens semi-directifs menés auprès de Militaires du Rang (MdR) de l'Armée de Terre (AdT), durant leur première semaine d'intégration. Très peu de travaux ont spécifiquement étudié la population des jeunes recrutés (Lievens et Slaughter, 2016), alors qu'elle revêt une dimension stratégique : ils constituent les profils jugés les plus aptes à concourir au développement de l'organisation parmi l'ensemble des candidatures reçues.

L'ensemble des entretiens fut regroupé en un corpus unique traité à l'aide du logiciel Alceste, dont nous présentons le fonctionnement et les principales caractéristiques ci-dessous :

Le logiciel Alceste permet d'identifier statistiquement, au sein de larges volumes de données discursives, la co-occurrence de lexèmes parmi des segments de texte, puis les relations entre ces segments (oppositions et associations). Par un processus de classification hiérarchique descendante, le découpage du texte permet de reconstituer des classes d'énoncés au regard de la spécificité de leur vocabulaire (Geka et Dargentas, 2010). Le chercheur peut alors procéder à une double lecture : d'une part de l'ensemble des classes, d'autre part de chaque classe et de son contenu. Plutôt qu'une stricte analyse statistique des mots composites d'un corpus, Alceste vise à faire émerger des "mondes lexicaux", en faisant un outil privilégié d'analyse des représentations autour d'un objet (Reinert, 1993). De plus, des variables externes peuvent être définies par le chercheur (*mots étoilés*, e.g. l'âge, lieu d'énonciation etc.) et étudiées parmi les classes selon leur distribution. Le logiciel établit les présences et absences significatives (lexèmes et variables) via des calculs de khi<sup>2</sup>. Une analyse factorielle est effectuée sur les classes, sa représentation graphique permettant d'apprécier ce qu'elles ont de commun ou de mutuellement exclusif dans leur contenu. Enfin, toutes les formes lemmatisées par Alceste sont regroupées dans un dictionnaire qui permet de consulter les segments de texte dans leur contexte d'emploi.

Le traitement de nos données s'est déroulé en deux phases : une première visait à identifier les attributs et les bénéfices au sein des mondes lexicaux constitués via Alceste, une seconde visait à segmenter les perceptions de la ME sur la base des bénéfices perçus et de critères socio-démographiques. Nous avons ainsi procédé à une analyse thématique portant sur le contenu des classes, dans l'optique de distinguer ces deux types de variables en leur sein. Pour ce faire, nous avons eu recours à une taxonomie établie par Ronda et ses collègues (2018) distinguant 18 groupes d'attributs et 10 groupes de bénéfices associés à la ME dans 249 recherches internationales. Les attributs étant directement évoqués par les candidats, ils furent identifiés parmi les formes significatives de classes établies par Alceste. Toutefois, les bénéfices, parce que "*moins directement observables*" (Moroko et Uncles, 2009), furent déterminés en analysant les constructions sémiotiques sous-jacentes aux formes via le sens qu'associent les individus aux attributs relevés précédemment. Nous avons ainsi eu recours à trois indicateurs (i) la classification descendante, (ii) la classification ascendante et (iii) le concordancier des unités textuelles classées.

### 3. Résultats

Le corpus de données a été réduit à 225 formes classées, représentant 61% du corpus. Quatre classes émergent de la classification hiérarchique descendante, représentant respectivement 24% (classe 1), 33% (c.2 et 3) et 10% (c.4). Sur les 225 formes, 42 sont classées comme très significatives, i.e avec un indice de khi supérieur à 10 (min=6 ; max=15). Nous avons ensuite opéré en deux temps :

- (1) D'abord en identifiant les attributs au sein des mondes lexicaux et les bénéfices qui en étaient dérivés. Ce travail fut synthétisé sous forme de matrice (cf. tableaux 1 et 2) pour chaque classe ainsi analysée, qui reprenait (i) les attributs énoncés par les répondants, (ii) les formes significatives qui leurs étaient associés suite à l'analyse lexicométrique, (iii) des verbatims illustratifs incluant ces formes et (iv) le bénéfice qui en était dérivé. Ce traitement nous a permis d'obtenir une matrice reliant les attributs et leurs bénéfices perçus pour chacune des classes.
- (2) Nous avons ensuite comparé les classes entre elles afin de déterminer si des attributs communs pouvaient bel et bien être dérivés en des bénéfices distincts selon les classes. Nous avons contrôlé la distinctivité effective des attributs et bénéfices identifiés à l'étape précédente en nous référant systématiquement à deux indicateurs. D'une part les classifications, qui

permettent notamment de recomposer les associations d'idées des répondants et esquisser le raisonnement induit. D'autre part, le concordancier, qui permet de situer une forme dans son contexte d'emploi et plus facilement apprécier des différences de sens et l'argumentation sous-jacente, incluant les cas où des termes (formes) similaires voire synonymes sont employés.

Pour des raisons de place, nous en reproduisons ci-dessous un extrait mettant ici en tension le partage d'un attribut commun entre deux classes et pourtant dérivé en deux attributs distincts.

**Tableau 1.** Extrait de la matrice analytique de la classe 1

Attribut	Formes (khi2)	Verbatim	Bénéfice
<b>Valeur &amp; Culture</b> mission	France (40) Représenter (36) Valoir (13) Valeur (9)	<ul style="list-style-type: none"> <li>« C'est des valeurs, c'est important, on a les valeurs de l'armée, donc les valeurs du pays, ça ne vaut peut-être pas tout l'or du monde, mais c'est beaucoup ».</li> <li>« Un militaire il représente aussi la France à l'étranger. Il voit aussi d'autres personnes qui elles aussi représentent leur pays. »</li> <li>« Représenter la France quand-même je-pense. La sécurité aussi, ça représente la sécurité [...] ça nous apporte la paix d'avoir une armée, ça nous apporte la paix. »</li> </ul>	<b>Sentiment d'orientation et d'objectif</b>

**Tableau 2.** Extrait de la matrice analytique de la classe 2

Attribut	Formes (khi2)	Verbatim	Bénéfice
<b>Valeur &amp; Culture</b> famille	Famille (14) Penser (8) Besoin (7)	<ul style="list-style-type: none"> <li>« L'armée, un militaire... C'est une personne discrète, des valeurs simples : modeste et très famille. Parce-que c'est bien beau d'être en OPEX et tout, mais quand tu reviens, [...] t'as besoin de retrouver ta famille, c'est comme une énergie, une ressource : la famille ça rebranche. »</li> <li>« L'armée si genre c'était une personne elle serait : posée, avec sa famille, plutôt simple. »</li> <li>« Pour s'engager ce qui compte surtout, c'est la famille, le soutien, on en a besoin pour partir loin. »</li> </ul>	<b>Sentiment d'appartenance et de soutien</b>

Au global, ce processus de comparaison interclasses a permis d'observer que de mêmes attributs emportent des bénéfices perçus différenciés. En l'espèce (tableaux 1 et 2), si les deux premiers mondes lexicaux sont particulièrement centrés sur les valeurs de l'employeur, ces valeurs et leurs bénéfices associés sont singuliers à chaque classe. Le premier monde lexical témoigne d'un discours centré sur les missions de l'institution et son utilité sociétale, en adéquation avec l'individu, quand le second type de discours met l'emphase sur la valeur familiale portée par l'employeur en ce qu'elle offre un soutien nécessaire à la dimension abrasive de l'activité professionnelle. Dans cette perspective, nous avons systématiquement reporté les liens entre des attributs et leurs bénéfices perçus dans les discours issus des quatre classes afin d'apprécier les multiples façons dont de mêmes attributs peuvent être perçus en bénéfices distincts et, inversement, comment un même bénéfice peut résulter de différents attributs. Ce travail de synthèse a permis d'observer que (i) un même attribut peut bien être dérivé en des bénéfices distincts selon les individus ; (ii) qu'inversement, un même bénéfice peut résulter de la perception d'attributs distincts. Parce qu'émanant d'individu distincts et de discours exclusifs, ces premiers constats semblent indiquer : d'une qu'il serait possible de construire une proposition de valeur relative à une ME sur la base de bénéfices perçus plutôt que d'attributs, d'autre part qu'une segmentation sur la base des profils perceptifs par bénéfices (en référence aux classes de discours) serait faisable voire souhaitable. Pour exemple, la dimension méritocratique (attribut) associée à l'employeur peut être perçue par les individus comme un moyen de satisfaire à leur besoin de défis, en ce qu'ils sont ainsi encouragés à les relever, caractéristique essentielle d'une activité professionnelle jugée positivement. Pour d'autres, ce même attribut sera l'assurance de ne pas connaître un manque de soutien ou de reconnaissance de la part de l'employeur, ce qu'ils ont pu expérimenter dans de précédentes expériences professionnelles. A contrario, dans les discours de répondants, le groupe de bénéfices relatifs au développement professionnel résulte pour certains de la perception d'un employeur offrant

des tâches variées dans le travail, quand pour d'autres cette perception est dérivée de la perception d'un employeur avant tout exigeant, sans référence à la diversité des tâches.

Si une lecture interclasse permet d'observer une hétérogénéité des liens entre attributs et bénéfices, une forme de cohérence interne au sein des classes est aussi observable : les verbatim illustrent des formes de recoupement, voire des similitudes dans les perceptions exprimées par les répondants portant sur différents attributs. Pour exemple, la classe 4 regroupe 3 attributs (exigences, méritocratie, prestige) qui s'articulent entre eux : l'employeur est perçu comme particulièrement exigeant. Les efforts déployés sont cependant récompensés, l'armée étant perçue comme une entité méritocratique. Y travailler est donc une source de fierté et de prestige. S'agissant des bénéfices, l'exigence répond à un besoin de défi. La dimension méritocratique pourvoit à un besoin de reconnaissance. Enfin, le prestige concourt à l'estime de soi. Les mondes lexicaux correspondent ainsi à des profils perceptifs homogènes en leur sein mais hétérogènes entre eux. Ces résultats nous semblent constituer des éléments empiriques appuyant nos propositions : les mondes lexicaux renvoient aussi bien à des attributs spécifiques de l'employeur qu'à des bénéfices perçus distincts (P1). De plus, un même attribut peut être interprété en différents bénéfices (P2). Il apparaît donc possible de segmenter les perceptions associées à la ME non seulement sur la base d'attributs mais aussi de bénéfices perçus, donc de façon plus proximale avec les désirs et objectifs des individus.

#### **4. Discussion**

Ces résultats constituent des apports à la fois théoriques et praxéologiques. Si nous n'avons pu donner que quelques exemples au regard de l'ensemble de nos données, nos analyses indiquent qu'un attribut singulier d'un employeur peut effectivement conduire à des bénéfices perçus différenciés, constituant une clarification théorique à notre connaissance unique (Moroko et Uncles, 2009 ; Zeithaml, 1988). Du point de vue de la pratique, les bénéfices perçus semblent donc pouvoir constituer une base de segmentation quant aux perceptions de la ME dans une perspective RH, d'autant qu'ils sont plus prédictifs de la fidélité en emploi (Chapman et al., 2005). De plus, ces bénéfices semblent recouper des variables sociodémographiques (famille, âge, niveau de diplôme) en facilitant la mise en œuvre opérationnelle. Ce travail ayant été réalisé dans un contexte d'emploi singulier, il conviendrait de vérifier si le distinguo entre attributs et bénéfices peut être opéré dans d'autres contextes professionnels. En outre, la relation entre bénéfices perçus et des variables attitudinales et comportementales mériterait d'être éprouvée empiriquement, a fortiori via une approche quantitative. Enfin, la relation et distinction attributs-bénéfices gagnerait à inclure le troisième niveau d'abstraction que constitue la valeur perçue (Holbrook, 1999 ; Vriens et Hofstede, 2000).

## Références

- Aaker DA (2007) *Strategic Market Management*, 8th ed. New York: Wiley
- Agrawal R K and Swaroop, P (2009) Effect of employer brand image on application intentions of B-school undergraduates. *Vision*, 13(3), 41-49.
- Alnıaçık E and Alnıaçık Ü (2012) Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343.
- Arachchige B J and Robertson A (2013) Employer attractiveness: Comparative perceptions of undergraduate and postgraduate students. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 4(1).
- Backhaus K (2016) Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201.
- Baum M and Kabst, R (2013) How to attract applicants in the Atlantic versus the Asia-Pacific region? A cross-national analysis on China, India, Germany, and Hungary. *Journal of World Business*, 48(2), 175-185.
- Berthon P, Ewing M and Hah, L L (2005) Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Chapman D S, Uggerslev K L, Carroll S A, Piasentin K A and Jones D A (2005) Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of applied psychology*, 90(5), 928.
- Charbonnier-Voirin A, Poujol J F and Vignolles A (2017) De la congruence de valeurs à la marque employeur: quelles conséquences pour l'identification et le bouche-à-oreille vis-à-vis de l'organisation?. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 34(4), 17-26.
- Charbonnier-Voirin A and Lissillour M (2018) La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle. *Recherches en Sciences de Gestion*, (2), 97-119.
- Chen Y M, Liu H H and Chiu Y C (2017) Customer benefits and value creation in streaming services marketing: a managerial cognitive capability approach. *Psychology & Marketing*, 34(12), 1101-1108.
- Dowling G R (1986) Managing your corporate images. *Industrial marketing management*, 15(2), 109-115.
- Dowling G R and Dowling G R (2004) *The art and science of marketing: marketing for marketing managers*. Oxford University Press, USA.
- Edwards M R and Edward T (2013) Employee responses to changing aspects of the employer brand following a multinational acquisition: a longitudinal study. *Human Resource Management*, 52(1), 27-54.
- Franca V and Pahor M (2012) The strength of the employer brand: Influences and implications for recruiting. *Journal of Marketing & Management*, 3(1).
- Geka M and Dargentas M (2010) L'apport du logiciel Alceste à l'analyse des représentations sociales: l'exemple de deux études diachroniques. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, (1), 111-135.
- Holbrook M B (1999) *Consumer value. A Framework for Analysis and Research*; Routledge: London, UK.

- Kamakura W A and Wedel M (2000) *Market segmentation: Conceptual and methodological foundations*. Springer Science & Business Media.
- Kashive N and Khanna V T (2018) Assessing the Role of Demographic Variables on Employer Branding. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 5(7).
- King C, Murillo E and Lee H (2017) The effects of generational work values on employee brand attitude and behavior: A multi-group analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 92-105.
- Knox S and Freeman C (2006) Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.
- Lievens F and Highhouse S (2003) The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel psychology*, 56(1), 75-102.
- Lievens F (2007) Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human resource management*, 46(1), 51-69.
- Lievens F and Slaughter J E (2016) Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440.
- Moroko L and Uncles M D (2009) Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181-196.
- Reinert M (1993) Les "mondes lexicaux" et leur "logique" à travers l'analyse statistique d'un corpus de récits de cauchemars. *Langage & société*, 66(1), 5-39.
- Ronda L, Valor C and Abril C (2018) Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of Product & Brand Management*.
- Soulez S and Poujol F (2020) Marketing et GRH: un avenir commun?. *Décisions Marketing*, (3), 5-16.
- Theurer C P, Tumasjan A, Welpel I M and Lievens F (2018) Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.
- Van Hove G and Saks A M (2011) The instrumental-symbolic framework: Organisational image and attractiveness of potential applicants and their companions at a job fair. *Applied Psychology*, 60(2), 311-335.
- Vriens M and Hofstede F T (2000) Linking Attribute, Benefits, and Consumer Values. *marketing research*, 12(3).
- Zeithaml V A (1988) Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of marketing*, 52(3), 2-22.