



L'influence de la marque employeur des entreprises familiales sur l'intention de candidater : Une enquête empirique

The influence of the employer brand of family businesses on the intention to apply: An empirical investigation

Atar BENISMAEL¹, Kawtar EL HANI¹, Chafik BENTALEB², Mohamed Nabil EL MABROUKI²

¹ Doctorantes, Université Cadi Ayyad, Laboratoire de Recherche en Gestion des Organisations

² Enseignants chercheurs, Université Cadi Ayyad, Laboratoire de Recherche en Gestion des Organisations

Abstract: Family businesses today find it very difficult to attract and recruit candidates who are not members of the owner family, which significantly affects their development and sustainability. In order to better understand this challenge, our study proposes to explore the different perceptions of non-family candidates around the family business as an employer, as well as how these perceptions influence the intentions of potential candidates to join a family business. Our study was conducted among 516 Moroccan job seekers from different professional situations and different ages. We asked participants about their intentions to work for a family business and their perceptions of it as an employer. We relied on instrumental components such as remuneration, job security and advancement opportunities. And symbolic components like innovation, working environment and transparency.

Key Words: Family business ; employer brand ; recruitment ; intention to join the company ; perception of the family business.

Résumé: Les entreprises familiales trouvent aujourd'hui beaucoup de difficultés à attirer et à recruter des candidats qualifiés non membres de la famille propriétaire, ce qui affecte de manière significative leur développement et leur pérennité. Afin de mieux cerner ce défi, notre étude propose d'explorer les différentes perceptions des candidats non appartenant à la famille autour des entreprises familiales en tant qu'employeurs, ainsi que la façon dont ces perceptions influencent leurs intentions de rejoindre ces organisations. Notre étude a été menée auprès de 516 chercheurs d'emploi marocains de différentes situations professionnelles et différentes tranches d'âge. Nous avons interrogé les participants à propos de leurs intentions de travailler pour une entreprise familiale, des perceptions qu'ils ont de cette dernière en tant qu'employeur, et de ce qu'elle offre à ses collaborateurs actuels et potentiels en matière d'avantages et de bénéfices liés à l'emploi, que ce soit des éléments tangibles tels que la rémunération, la sécurité de l'emploi, la promotion ou intangibles comme l'innovation, le cadre de travail, et la transparence.

Mot clefs: Entreprise familiale ; marque employeur ; recrutement ; intention de rejoindre l'entreprise ; perception de l'entreprise familiale.

1. INTRODUCTION

Dans un contexte économique caractérisé par une hyper compétitivité, des mutations technologiques et une évolution croissante des métiers et des exigences des clients, l'activité économique devient de plus en plus complexe pour les entreprises. Les dirigeants se tournent ainsi vers une nouvelle vision qui se base sur l'optimisation de leurs ressources immatérielles, et plus particulièrement les ressources humaines, en les intégrant comme source durable de création de valeur (Viot et Benraïss-Noailles, 2014). Tout comme les ressources matérielles, les ressources humaines sont aussi touchées par le phénomène de rareté, et les entreprises se livrent aujourd'hui une guerre acharnée pour attirer et retenir les meilleurs talents capables de générer un avantage compétitif. La capacité à attirer, à recruter et à fidéliser les salariés qualifiés devient donc un véritable levier de compétitivité et un moteur clé de réussite et de succès de toute organisation (Barney & Wright, 1998; Huselid, 1995; Rynes & Cable, 2003).

La pénurie des profils qualifiés ainsi que la guerre des talents qui en découle concernent toutes les organisations quelque soit leur type, leur taille ou leur secteur d'activité. Même les entreprises familiales ne sont pas épargnées. En effet, les dirigeants de ces entreprises déplorent souvent l'image négative qu'ils projettent en tant qu'employeur sur le marché de l'emploi, et son impact négatif sur le recrutement des talents qualifiés non membres de la famille propriétaire. Ces difficultés constituent, entre autres, de véritables barrières et peuvent se révéler des handicaps majeurs empêchant le développement et le bon fonctionnement de l'entreprise. Plusieurs chercheurs ont tenté d'expliquer les raisons qui rendent le recrutement des talents externes aussi difficile. Pour certains, cette vulnérabilité est principalement liée aux modes de gestion des ressources humaines et plus particulièrement aux pratiques déployées par l'entreprises en termes de recrutement et à la manière dont ces dernières sont appréhendées par les candidats potentiels Carlson, Upton et Seaman, 2006; de Kok, Uhlaner et Thurik, 2006; King, Solomon et Fernald, 2001). D'autres chercheurs lient ce problème plutôt à l'individu, c'est-à-dire aux différentes caractéristiques des candidats qualifiés et non membres de la famille ayant une préférence pour les entreprises familiales, et à la capacité des entreprises familiales à identifier ces profils spécifiques (Bloc, Fisch, Lau, Obschonka et Presse, 2016; Covin, 1994; Hauswald, Hack, Kellermanns et Patzelt, 2016). Enfin, une dernière catégorie de chercheurs soutient l'idée selon laquelle les entreprises familiales trouvent du mal à attirer et à embaucher des candidats qualifiés non appartenant à la famille en raison des perceptions de ces derniers à propos des entreprises familiales comme étant des petites structures avec des avantages en termes de rémunération et de perspectives de développement de carrières très limités (Botero, 2014; Botero, Graves, Thomas et Fediuk, 2012; Kahlert et al., 2017).

Par ailleurs, les chercheurs d'emploi se basent dès le début du processus de recrutement, voire même avant le passage à l'acte et à la décision de postuler à un emploi sur leurs perceptions de l'entreprise qu'ils souhaitent rejoindre en tant que lieu de travail (Barber, 1998; Cable & Turban, 2003; Lemmink, Schuijf et Streukens, 2003; Rynes, 1991). A ce titre, plusieurs chercheurs ont tenté d'expliquer comment les candidats évaluent l'entreprise en tant qu'employeur, et comment cette perception influence leur décision de postuler, une décision souvent assimilée à celle de l'achat d'un produit ou d'un service (Cable & Turban, 2001; Collins & Stevens, 2002). En effet, lorsque le consommateur effectue son choix, il associe au produit une image qu'il a de la marque qui influence sa décision d'achat. De même pour le chercheur d'emploi, le choix de l'employeur est également influencé par des associations et des impressions générales qu'il a de l'organisation en tant qu'employeur. Par ailleurs, les candidats sont davantage attirés par des entreprises qui leur proposent une valeur importante. Cette dernière se traduit par les différents avantages que les chercheurs d'emploi voient dans le fait de travailler pour une organisation (Berthon et al., 2005 ; Roy, 2008). Les auteurs font référence à l'ensemble des éléments tangibles tels que la rémunération, la promotion et autres avantages matériels, et des éléments intangibles comme le sentiment d'appartenance, la culture... En s'appuyant sur cette logique, les chercheurs ont jugé adéquat d'appliquer les différents outils traditionnels du marketing dans le champ de la gestion des ressources humaines pour attirer et fidéliser les meilleurs éléments. D'où l'apparition du concept de la marque employeur, qui représente l'ensemble des croyances et des impressions que les salariés actuels et candidats potentiels se font sur les différents attributs liés à l'organisation et à l'emploi (Cable & Turban, 2001; Collins & Stevens, 2002; Lievens & Slaughter, 2016).

Plusieurs chercheurs ont démontré l'influence que pourrait avoir une marque employeur positive sur les intentions actuelles et futures de travailler pour une organisation (Barber, 1998; Lievens & Slaughter, 2016; Theurer, Tumasjan, Welpe et Lievens, 2018).

En effet, la marque employeur permet d'améliorer l'attractivité de l'entreprise, et générer un flux permanent de candidatures qualifiés (Kapoor, 2010). De plus, une marque employeur distinctive sur le marché de l'emploi constitue un moyen incontournable pour une entreprise de se faire connaître comme employeur de choix, chez qui il fait bon travailler, et par conséquent lutter contre la guerre des talents (Chaminade, 2010).

Le rôle des perceptions des candidats lors des premières étapes du processus de recrutement a fait l'objet de plusieurs recherches. Bien que le concept de la marque employeur ait été introduit, les recherches portant sur les perceptions et l'évaluation de ces organisations en tant qu'employeurs ainsi que leur rôle dans le recrutement des salariés non appartenant à la famille

restent cependant rares. D'autant plus que la littérature relative à la marque employeur des entreprises familiales et plus particulièrement à ses différentes composantes est aussi très limitée.

Afin de pallier à ces lacunes à la fois théorique et pratiques, notre présent article tente de répondre à un triple objectif. En effet, nous avons jugé adéquat d'expliquer et de présenter tout d'abord la construction de la marque employeur des entreprises familiales tout en présentant de manière claire ses différentes composantes. Dans un second temps, nous essayons de comprendre comment les chercheurs d'emploi évaluent les entreprises familiales marocaines en tant que lieux de travail. Enfin, nous interrogeons le lien entre l'évaluation des attributs de la marque employeur de l'entreprise familiale marocaine et l'intention de candidater à un emploi au sein de cette dernière.

Sur le plan théorique, et tenant compte de la multidisciplinarité du concept de la marque employeur, nous nous sommes appuyées sur la littérature académique de plusieurs domaines dont la gestion des ressources humaines, et plus précisément le recrutement, le marketing et l'image de marque des entreprises familiales.

Sur le plan empirique, nous avons mené une enquête auprès de 516 chercheurs d'emploi marocains de différentes situations professionnelles et différentes tranches d'âge. Nous avons interrogé les participants à propos de leurs intentions de travailler pour des entreprises familiales et des perceptions qu'ils ont des entreprises familiales en tant qu'employeur, et de ce qu'elles offrent en termes d'avantages et de bénéfices liés à l'emploi, que ce soit des éléments tangibles tels que la rémunération, la sécurité de l'emploi, la promotion ou intangibles comme l'innovation, la cadre de travail, la transparence.

Les résultats de notre présente étude montrent que la majorité des répondants évaluent les entreprises familiales en tant qu'employeur de manière soit positive, négative, ou rarement neutre, en fonction de la composante concernée. Nous avons pu également prouver l'influence significative des perceptions de ces composantes sur l'intention des candidats de rejoindre une entreprise familiale.

Ces résultats fournissent une compréhension complémentaire et importante des différentes composantes et effets de la marque employeur des entreprises familiales dans un contexte particulier, qui est le marché de l'emploi marocain, et contribue par conséquent à l'élargissement du champ d'étude de la notion de la marque employeur, notamment celle des entreprises familiales marocaines. Quant aux implications pratiques de notre étude, cette dernière permettrait aux recruteurs et aux managers RH des entreprises familiales de mieux comprendre les différentes motivations qui poussent les candidats qu'ils souhaitent attirer, à rejoindre leurs organisations. Les responsables RH pourraient ainsi orienter davantage

leurs efforts vers les facteurs les plus attractifs et les promouvoir via une communication claire et ciblée, afin de créer et de développer une image de marque employeur positive auprès de leur cible.

Notre objectif est donc d'explorer comment les candidats (non-membre de la famille) perçoivent les entreprises familiales en tant qu'employeur, tout en expliquant comment ces perceptions influencent leur intention de postuler (intention de rejoindre une entreprise familiale). Cette étude nous permettrait de mettre au clair les différents critères de choix d'employeur des jeunes candidats (chercheurs d'emploi/ qui sont déjà en poste) et les confronter aux pratiques et aux offres RH des entreprises familiales.

2. REVUE DE LA LITTÉRATURE ET ELABORATION D'HYPOTHESES

2.1 Processus De Recrutement

Pour des raisons de compétitivité et de survie, les entreprises ont besoin de collaborateurs qualifiés ayant les compétences cognitives et les aptitudes personnelles requises et surtout en adéquation avec les exigences de leurs postes. Le recrutement permet donc aux entreprises de se doter en quantité et en qualité les ressources humaines nécessaires correspondant à leurs besoins. Le recrutement est « *une étape*

essentielle pour l'entreprise en ce sens qu'il a pour principale fonction de répondre aux besoins en ressources humaines de l'organisation » (Lethielleux,, 2012). En d'autres termes, il s'agit d'un « *ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant.* » (Sekiou, Lafleche, Blondin, Fabi, Alis, Bayad, Chevalier et Peretti, 2011). Dans le même ordre d'idée, Barber (1998) définit le recrutement comme étant un processus regroupant un ensemble d'actions et de pratiques, mises en place par l'organisation, permettant d'identifier, et d'attirer les candidats potentiels. Le recrutement doit donc respecter un certain ordre et une succession logique d'étapes afin de garantir sa réussite et d'embaucher « la bonne personne au bon endroit ». Plusieurs auteurs ont défini les différentes phases du processus de recrutement allant de l'expression du besoin jusqu'à l'intégration du nouveau collaborateur. Peretti (2011) propose 5 étapes principales du processus de recrutement qui sont, la stratégie de recrutement, la préparation du recrutement, la recherche de candidatures, la sélection, et enfin l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés. Barber (1998) quant à lui, avance que le processus de recrutement comporte trois phases principales : la première phase concerne la mise en place, par l'entreprise, de l'ensemble des moyens et dispositifs permettant d'attirer les candidats potentiels, notamment la promotion et la

diffusion des informations liées à l'emploi et à l'organisation par le biais de différents canaux de communication. La deuxième étape concerne le maintien de l'intérêt porté par les candidats à l'organisation. En effet, Barber (1998) explique qu'une fois les candidatures générées, les responsables du recrutement doivent procéder simultanément à une sélection rigoureuse des candidats les plus adaptés au poste à pourvoir, et au maintien de leur envie de rejoindre l'organisation. Enfin, la troisième phase est consacrée à la prise de décision finale, et à la détermination du candidat « short-listé » qui correspond le plus aux critères de sélection et aux besoins de l'organisation, tout en veillant à ce qu'il soit satisfait du choix qui lui est proposé en termes d'emploi. Les objectifs des candidats potentiels et ceux des organismes employeurs diffèrent selon chacune des phases du processus de recrutement. En effet, lors de la première phase, les candidats cherchent et recueillent le maximum d'informations possible sur l'offre d'emploi, et sur l'organisation dans son ensemble, via multiple canaux, principalement internet (site institutionnel, réseaux sociaux, JobBoards...). Ces informations leur permettent d'évaluer leur envie de rejoindre l'entreprise. Cette dernière quant à elle, constitue dans cette étape, un vivier de candidatures qualifiées qui correspondent le plus au poste. Pour la deuxième phase, les responsables du recrutement évaluent à travers des entretiens physiques avec les candidats short-listés leurs qualifications ainsi que leur motivation et intérêt pour le poste. Les candidats de leur part délimitent leur choix quant aux entreprises auxquelles ils ont postulé. Enfin, au niveau de la dernière étape, les deux parties sont amenées à prendre une décision finale : qui recruter pour l'entreprise, et accepter ou refuser l'offre pour le candidat.

Chacune de ses étapes est indispensable dans le déroulement d'un recrutement. Toutefois, Barber (1998) souligne une importance particulière de la première phase du processus de recrutement. En effet, selon lui, cette dernière est décisive et permet de déterminer le succès, ou au contraire, l'échec des phases ultérieures. A titre d'exemple, lorsqu'un candidat ne correspond pas aux compétences requises par le poste à pourvoir, le responsable du recrutement met fin au processus dès son début, et ne donne pas suite à la candidature. Dans cette perspective, notre article s'intéresse aux étapes initiales du recrutement, et s'oriente plus particulièrement vers les entreprises familiales. En effet, cette étude nous permettra de cerner les différents facteurs pouvant impacter la décision des candidats de travailler, ou pas, au sein d'une entreprise familiale. Comme nous l'avons expliqué précédemment, le candidat, lors de sa recherche d'emploi, se renseigne sur les organisations ainsi que les offres d'emploi qu'elles proposent. En effet, il se retrouve devant des annonces, plus ou moins identiques pour un travail donné, il va donc associer à l'annonce une certaine perception et image de l'organisation. Ainsi, la réponse à une annonce est influencée par des impressions générales de

l'attractivité de l'entreprise. D'où l'importance d'étudier et de comprendre les perceptions initiales des candidats sur les différents types d'entreprise en tant qu'employeur.

2.2 Théorie de l'ajustement personne-organisation (p-o) et préférences individuelles des candidats

Le recrutement de candidats qualifiés non familiaux fait partie des grands défis auxquels sont confrontées les entreprises familiales (Sharma, Chrisman, & Chua, 2003). Partant de là, il nous apparaît que la théorie de l'ajustement personne-organisation (Person Organization Fit) s'adapte bien aux travaux de décision de carrière. Cette théorie souligne que la concordance entre les caractéristiques individuelles et les caractéristiques de l'organisation est importante pour la réussite à la fois des individus et de la firme (Kristof, 1996; VIANEN, 2000). En effet, les candidats développent des perceptions envers différentes entreprises, et ces dernières à leur tour sélectionnent les candidats convenables en essayant d'atteindre un bon ajustement P-O (Person-organization).

En effet, bien qu'un nombre important de travaux soit réalisé dans ce sens, les résultats restent encore très mitigés en ce qui concerne les individus qui peuvent être intéressés par le travail dans une entreprise familiale. Certains ont montré que ce sont les femmes ayant des intentions de travail indépendant qui s'intéressent le plus à ces firmes (Covin, 1994), d'autres trouvent que ce sont les candidats les plus jeunes, masculins et ceux qui préfèrent travailler dans des environnements de travail informel ou dans des petites entreprises (Astrachan Binz, C., Hair, J. F., & Wanzanried, 2013) ou encore, ceux qui donnent de l'importance à la tradition, à la préservation et à l'amélioration du bien être des autres (Hauswald, Hack, Kellermanns, & Patzelt, 2016). Dans ce même ordre d'idée, d'autres auteurs se sont concentrés sur les individus qui ne seraient pas intéressés par le travail dans une entreprise familiale, Covin, (1994) a parlé des candidats qui ont déjà occupé des postes de direction ou qui ont un niveau d'étude supérieur. Il a été montré également que les personnes qui cherchent le changement et la variété ou cherchent des opportunités de développement continuelles de leurs compétences et connaissances ou qui cherchent un revenu élevé, leur désir de travailler dans une entreprise familiale serait faible (Covin, 1994; Hauswald et al., 2016).

Pour bien expliquer pourquoi certains préfèrent candidater aux entreprises familiales alors que d'autres ne le préfèrent pas. Il faut tout d'abord, comprendre les perceptions de ces candidats à l'égard de ces organisations. Partant de là, on peut parler de l'image de marque de ces entreprises. Des chercheurs ont montré que l'intention de travailler pour une entreprise familiale, dépend en grande partie de la perception associée au terme "entreprise familiale" (Astrachan,

Patel, & Wanzenried, 2014), si ces candidats ont une perception positive, ils seraient plus susceptibles de travailler dans une entreprise familiale. Dans le cas contraire si la perception associée à ce terme est négative, leur intention de travailler dans des entreprises familiales serait faible. En effet, les candidats s'intéressent d'une part aux composantes instrumentales de la marque employeur, exemple la rémunération qui représente généralement un signal de la qualité de vie, l'évolution dans la hiérarchie de l'organisation, la sécurité d'emploi et la stabilité dans l'organisation (Lievens, Van Hove, & Anseel, 2007; Lievens, Van Hove, & Schreurs, 2005). Et d'autre part, ils s'intéressent aux attributs symboliques tel que le style; l'innovation; la fiabilité etc (Lievens et al., 2007). L'ensemble de ces perceptions, peuvent être résumés en huit attributs principaux d'une marque employeur, que généralement les candidats prennent en considération afin d'évaluer une entreprise (Arijs, Botero, Michiels, & Molly, 2018) : la rémunération; les possibilités d'avancements; la sécurité d'emploi; le degré d'intégrité et de transparence ; l'innovation; la réussite et la popularité de l'organisation; le niveau d'épargne; et finalement la réputation de la firme.

A côté de ces études, la théorie du comportement planifié peut également nous aider à mieux comprendre les comportements des candidats. Cette théorie explique qu'avant de s'engager dans un comportement, l'individu commence d'abord à évaluer et hiérarchiser ses croyances qui peuvent être considérées comme le prédateur le plus fort des intentions (Ajzen, 1985). Plus il a de fortes croyances envers ce comportement, plus ses intentions de le réaliser seraient fortes (Hale, J. L., Householder, B. J., & Greene, 2002). Certains auteurs soulignent que les candidats n'ont généralement pas les informations complètes de l'entreprise comme milieu de travail avant de candidater (Celani & Singh, 2011; RYNES, BRETZ, & GERHART, 1991; Spence, 1974), ils développent ces croyances à partir des signaux qu'ils reçoivent que ce soit des expériences antérieures ou de leur entourage (Arijs et al., 2018).

Nous rappelons que notre projet s'intéresse particulièrement à la marque employeur dans le contexte des entreprises familiales. En effet, nous essayons de comprendre comment les jeunes chercheurs d'emploi évaluent les différentes caractéristiques organisationnelles des entreprises familiales, comment ils les perçoivent en tant qu'employeur, et comment ces perceptions influencent leur intention de rejoindre l'entreprise.

2.3 L'effet des composantes de la marque employeur de l'entreprise familiale sur les intentions de candidater

Face à la complexité et aux turbulences du marché de l'emploi, notamment en termes de pénurie des talents, et de modification des attentes et des motivations des

collaborateurs, les responsables RH sont aujourd'hui contraints de repenser leurs méthodes de recrutement et de fidélisation pour attirer en externe, et fidéliser en interne les profils les plus compétents. Pour ce faire, les entreprises soignent de plus en plus l'image qu'elles projettent en tant qu'employeur auprès de ses principales cibles RH. D'où l'émergence du concept de la marque employeur, qui représente l'ensemble des bénéfices et avantages qu'un candidat ou un salarié associe au fait d'exercer une fonction au sein d'une organisation (Ambler et Barrow, 1996, p. 187 ; Berthon et al., 2005 ; Roy, 2008). Dans la littérature marketing, l'image de l'entreprise est décrite comme les croyances, les attitudes et les impressions détenues par des individus ou des groupes d'une entreprise (Barich et Kotler, 1991; Dowling, 1986). Nous faisons références ici, à l'ensemble des activités et prestations RH mises en place par l'entreprise au profit des salariés actuels et potentiels, et à travers lesquelles, elle est identifiée en tant qu'employeur.

Pour les besoins de notre présente étude, nous allons nous intéresser au volet externe de la marque employeur, notamment son influence sur l'attractivité de l'organisation. En effet, une entreprise ayant une marque employeur perçue de manière positive sur le marché de l'emploi constitue un lieu de prédilection pour les candidats, et permet ainsi à l'entreprise de disposer d'un flux permanent de candidatures qualifiées (Kapoor, 2010). La marque employeur joue donc un rôle central dans le choix de l'employeur et la décision des candidats de travailler, ou non pour une organisation.

En ce qui concerne l'image des entreprises familiales. Pour certains, elles sont considérées comme inflexibles, introverties, chargées de vieilles traditions et résistantes au changement (Kets de Vries, 1993). Elles sont connues également pour leur niveau élevé de népotisme (Bozer, Levin, & Santora, 2017), les conflits familiaux; la baisse des salaires; les faibles ressources (Miller, 2003; Ward, 1987); le manque de professionnalisme et les possibilités de carrières limitées (Astrachan et al., 2014; Ceja Barba & Tàpies, 2011). Cependant pour d'autres, les entreprises familiales sont des organisations très efficaces, pérennes, traditionnelles, digne de confiance, offrant des emplois stables (Astrachan et al., 2014) et capable de s'adapter aux goûts des consommateurs (Kleiman, B., Petty, J. W., & Martin, 1995).

Le postulat défendu alors, est que la perception des entreprises familiales est différente de celle de leurs homologues non familiales, que ce soit au niveau des salaires, au niveau de la sécurité d'emploi ou au niveau de l'environnement du travail. En effet, (Block, Fisch, Lau, Obschonka, & Presse, 2019) s'est concentré sur trois caractéristiques principales qui différencient les entreprises familiales en tant qu'employeurs :

- **La sécurité d'emploi** : Les entreprises familiales offrent généralement une plus grande sécurité d'emploi que leurs homologues non familiales (Block et al., 2019). Elles sont souvent considérées comme des

employeurs relativement stables (Bassanini, Breda, Caroli, & Rebérioux, 2013; Bjuggren, 2015; Block et al., 2019) vu qu'elles sont moins sensibles à l'environnement externe et aux performances du marché (Block et al., 2019).

- **Niveau de salaire** : En ce qui concerne les paiements des salaires, les entreprises familiales sont connues pour leurs salaires relativement bas, que ce soit pour les cadres (Gomez-Mejia, Larraza-Kintana, & Makri, 2003; Werner, Tosi, & Gomez-Mejia, 2005) ou pour les postes non exécutifs (Bassanini et al., 2013; Neckebrouck, Schulze, & Zellweger, 2018; Sraer & Thesmar, 2007).

- **Environnement de travail** : L'environnement de travail dans les entreprises familiales est aussi différent, il est considéré comme coopératif et familial, dans la mesure où les dirigeants propriétaires agissent souvent comme des protecteurs plutôt que des agents. Elles se caractérisent également par un niveau de coopération élevé entre les employeurs, une bonne d'implication des membres et une communication

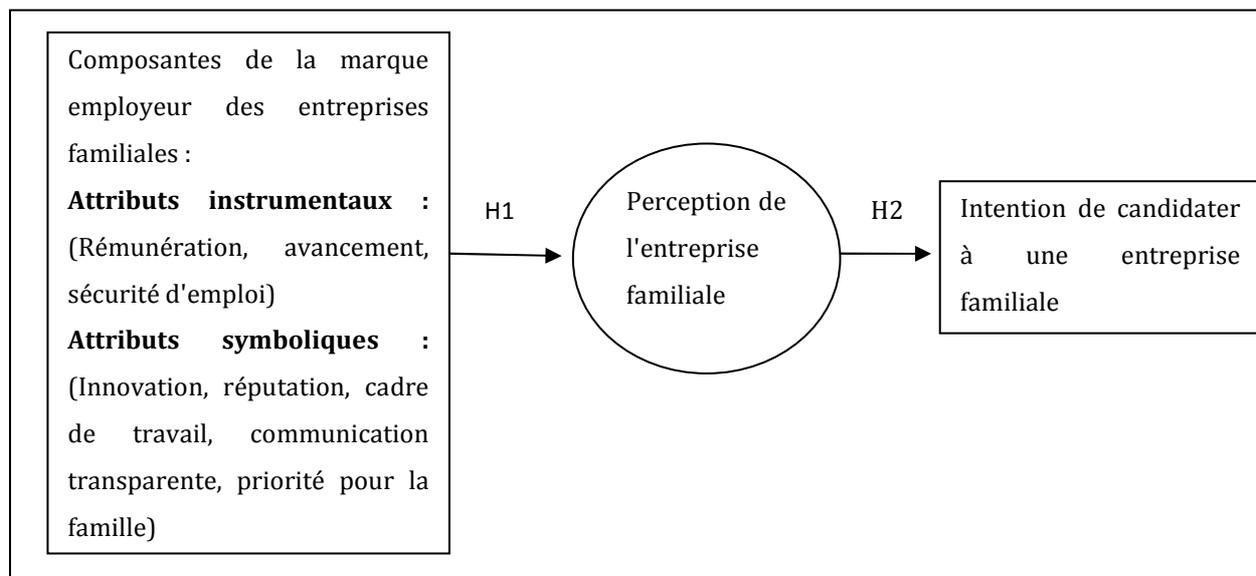
ouverte (Davis, Allen, & Hayes, 2010; Neubaum, Thomas, Dibrell, & Craig, 2017).

En effet, les préférences individuelles sont également influencées par des facteurs contextuels tel que les institutions du marché de travail, (Block et al., 2019) ajoute que les préférences individuelles changent d'un contexte à un autre et que le marché de travail joue un rôle très important dans la détermination de l'attractivité des entreprises familiales (Block et al., 2019). A partir des arguments présentés, nous proposons les hypothèses suivantes :

H1. Les composantes de la marque employeur des entreprises familiales sont positivement perçues par les chercheurs d'emplois.

H2. La perception des composantes de la marque employeur des entreprises familiales influence significativement l'intention de candidater.

A l'issue de cette première partie, nous avons pu poser à la fois les fondements théoriques et les hypothèses de notre recherche schématisées comme suit.



Source : Auteurs

3. METHODOLOGIE

3.1 Démarche du travail

Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, certains préfèrent l'explicitement dans leurs récits, alors que d'autres, préfèrent la passer sous silence. A ce titre, notre présente étude s'inscrit, du point de vue épistémologique, dans le paradigme positiviste. En effet, le positivisme considère qu'il existe un réel objectif, unique et connaissable qui est indépendant de l'intérêt et de l'attention du chercheur (Thiéart, 2014).

Aucune interaction n'est donc présente entre le chercheur et la réalité étudiée. Cette indépendance, constituant la caractéristique principale du positivisme, permet au chercheur d'étudier et de cerner son objet d'étude en toute neutralité et objectivité, ce qui rejoint parfaitement l'objectif de notre étude quant à l'explication des causes susceptibles de provoquer l'influence de la marque employeur des entreprises familiales sur l'intention de candidater.

En effet, nous nous sommes basés sur une démarche hypothético-déductive, qui représente l'une des démarches les plus classiques dans la perspective

positiviste. Cette démarche consiste à élaborer une ou plusieurs hypothèses et à les confronter ensuite à une réalité. Le but est alors de porter un jugement sur la pertinence de l'hypothèse initialement formulée" (Thiéart, 2014).

Notre étude a été menée auprès d'un échantillon de 516 individus de différentes situations professionnelles, différentes tranches d'âge et issus de divers établissements d'enseignements supérieurs. En effet, les participants ont été invités à participer volontairement à notre enquête en répondant à un questionnaire (annexe 1) qui a été administré en version numérique via de multiples canaux (groupe d'étudiants, groupes de chercheurs d'emplois, réseaux sociaux et réseaux professionnels...) durant la période allant d'Avril jusqu'au Juin 2020 afin de rassembler le maximum d'information possible. Le tableau 1 résume les caractéristiques démographiques de notre échantillon.

En effet, le Maroc représente un contexte d'étude intéressant. Il est considéré comme un système communautaire endogame (Todd, 1999), qui se caractérise par l'étendue de la famille et surtout l'autorité du père, chef de famille, sur les femmes et les enfants (Bourquia, R., El Harras, M., El Ayadi, M., Rachik, H., & Tozy, 2005). Selon les recherches de Hofsted, le Maroc est considéré comme une société collectiviste qui se caractérise par une forte hiérarchisation et un niveau élevé d'individualisme.

Ainsi, cette étude se concentre sur la relation entre la marque employeur de l'entreprise familiale et l'intention de candidater pour un emploi. Notre valeur ajoutée est de fournir des tests à nos hypothèses dans un contexte totalement différent de l'ensemble des études qui ont été réalisées dans ce sens.

Caractéristiques	Pourcentage
Genre	
Femme	51,8%
Homme	48,2%
Age	
Entre 20 et 23 ans	24,9%
Entre 24 et 26	36,8%
Plus de 26 ans	38,3%
Situation professionnelle	
En poste	45,3%
Etudiant	26,6 %
Jeune diplômé à la recherche d'emploi	28,1%
Statut de l'établissement	
Public	56,6%
Privé	43,4%

Tableau 1 Caractéristiques démographiques de l'échantillon

Source : Auteur

3.2 Mesures

La variable "intention de candidater pour un emploi" a été mesurée à l'aide d'une échelle de réponse basée sur six items (Aiman-Smith, Bauer, & Cable, 2001). En ce qui concerne la mesure de la perception de la marque employeur de l'entreprise familiale, nous nous sommes basés sur des variables mono-items, que ce soit pour les attributs instrumentaux ou symboliques. Nos résultats mesurent les intentions de recherche d'emploi et les composantes de la marque de l'entreprise familiale sur une échelle de réponse Likert à 5 points.

L'analyse en composante principale nous a permis d'extraire un seul facteur à partir des six variables. La valeur dite (*eigenvalue*) ou en français « Valeur propre initiale », est assez élevé (0.74%) ce qui signifie que le facteur explique une portion significative de la variance totale.

Le tableau 2 représente le degré de correspondance entre chaque variable ainsi que le facteur retenu. Plus le poids de celle-ci est élevé, plus la variable est représentative du facteur.

De manière générale, nous avons retenu le premier item "Je chercherais le stand d'une entreprise familiale dans un salon d'emploi", étant donné son taux de correspondance élevé (92.2%). De plus, nous nous sommes basés sur le coefficient alpha de Cromback comme indice de fiabilité. Nous remarquons que la valeur de ce coefficient est de 0,912. Considérée comme excellente, puisqu'elle dépasse le seuil minimum requis de 0,70 (Nunnally, 1978). De ce fait, nous pouvons dire que nous obtenons une cohérence interne satisfaisante pour cette échelle.

Nous nous sommes basés également sur l'indice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), pour la mesure de la qualité d'échantillonnage. Ayant une valeur de 0,925, cet indice nous indique que les corrélations entre les items sont de bonne qualité. En outre, le résultat du test de sphéricité de Bartlett est significatif ($p < 0,0005$). Ce qui nous a permis de rejeter l'hypothèse nulle, et de poursuivre l'analyse.

Tableau 2 Item et analyse en composante principale

Variable	Items	Loading	Variance	Taux de fiabilité (Alpha de Crombach)
Intention de rejoindre une entreprise familiale	Je chercherais le stand d'une entreprise familiale dans un salon d'emploi	0,929	74,62%	0,912
	Je voudrais bien demander plus d'informations sur les entreprises familiales comme lieux de travail	0,924		
	Je chercherais activement à obtenir un poste dans une entreprise familiale	0,905		
	Je tenterais bien d'obtenir un entretien avec une entreprise familiale	0,869		
	Je voudrais bien parler à un représentant d'une entreprise familiale si elle visite le campus	0,847		
	Je voudrais bien accepter une offre d'emploi d'une entreprise familiale	0,687		

Source : Auteurs

4. ANALYSE DES RESULTATS

Le tableau 3 indique les moyennes, les écarts-types et les corrélations pour notre première hypothèse. Pour tester H1, nous avons d'abord évalué les scores moyens pour chaque attribut de la marque employeur. Étant donné que les réponses étaient basées sur une échelle de Likert à 5 points, les scores avec une moyenne de 2,49 ou moins ont été considérés comme négatifs, ceux entre 2,5 et 3,49 ont été considérés comme neutres et ceux avec 3,5 ou plus ont été perçus comme positif (Oxford & Burry-Stock, 1995).

Comme le montre le tableau 3 ci-dessous, les participants ont évalué tous les attributs de la marque employeur de l'entreprise familiale avec

une moyenne moins de 3,21. En effet, les participants considèrent que les entreprises familiales offrent une sécurité d'emploi et une priorité aux membres de la famille. Tandis que les autres composantes sont perçues comme négatives à savoir la rémunération, les opportunités d'avancements et l'innovation. Ces résultats ne prennent pas en charge H1.

Tableau 3. Tableau de corrélation

	Moyen	Ecart	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	ne	-type									
1 Age	1,13	,79									
2 Genre ¹	1,52	,5	-,02								
3 Situation actuelle ²	1,53	1,16	,454	,01							
			**								
4 Intention de candidater	2,1	1,47	,130	,117**	,142**						
			**								
5 Rémunération	2,08	1,23	,06	,095*	,192**	,522**					
6 Avancement	2,09	1,24	,06	,170**	,143**	,497**	,579**				
7 Sécurité de l'emploi	2,64	1,19	-,03	,06	,02	,351**	,456**	,257**			
8 Innovation	1,85	1,23	,127	,193**	,229**	,430**	,401**	,586**	,145*		
			**						*		
9 Réputation	2,41	1,14	,099	,05	,105*	,392**	,435**	,299**	,517*	,260**	
			*						*		
10 Cadre de travail	2,37	1,1	,131	,194**	,147**	,389**	,339**	,480**	,331*	,467**	,412*
			**						*		*
11 Communication transparente	1,3	1,23	-	,090*	-,03	,127**	,258**	,244**	,125*	,195**	,135*
			,086						*		*
			*								
12 Priorité pour la famille	3,21	1,02	,154	,08	,03	,01	-,098*	-	,05	-,07	,02
			**						,102*		

Fiabilité en diagonal

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

1 Genre: Femme = 0, Homme = 1.

2 Situation actuelle (En poste: 0; Etudiant : 1; Jeune diplômé à la recherche d'emploi : 2)

Tableau 4. Résultats de la régression pour l'effet des attributs de l'image de marque de l'employeur d'une entreprise familiale sur les intentions de recherche d'emploi.

Variables de régression	Etape 1	Etape 2	Etape 3	Toutes les valeurs normalisées
Etape 1: variables de contrôle				
Age	0,173 ^t	0,24**	0,202**	β. N = 516 ^t p < .10. * p < .05. ** p < .01. *** p < .001.
Genre	0,354**	0,144	0,091	
Situation professionnelle	0,111 ^t	-0,017	-0,048	
Etape 2: attributs instrumentaux				
Rémunération		0,322***	0,3***	
Avancement		0,311***	0,195***	
Sécurité de l'emploi		0,204***	0,138**	
Etape 3: attributs symboliques				
Innovation			0,178***	
Réputation			0,125	
Cadre de travail			0,096 ^t	
Communication transparente			-0,062	
Priorité pour la famille			-0,014	
ΔR ²	0,038	0,336	0,368	
R ² ajusté	0,032	0,329	0,355	

La deuxième hypothèse a été testée en utilisant une régression hiérarchique. Le tableau 4 contient donc plusieurs informations utiles. Premièrement, la valeur de la corrélation multiple (R) correspond à l'agglomération des points dans la régression simple. Elle représente la force de la relation entre la VD³ et la combinaison des VI⁴ de chaque modèle. Des valeurs de 0,66 et 0,70 suggèrent que les données sont ajustées de manière satisfaisante au modèle.

Dans une première étape, nous avons saisi les variables de contrôle, les attributs instrumentaux à l'étape 2 et les attributs symboliques à l'étape 3. Comme le montre le tableau 3-étape 2. L'ajout des attributs de la marque employeur de l'entreprise familiale ont considérablement accru la variance expliquée dans les intentions de recherche d'emploi envers les entreprises familiales (ΔF étape 2 = 29,8%, p < 0,001). Dans cette deuxième étape, la rémunération (β = .32, p < .001), les

possibilités d'avancement (β = .31, p < .001) et la sécurité d'emploi (β = .20, p < .001) étaient significativement liées à l'intentions de poursuite. Encore une fois, l'ajout d'attributs symboliques à l'étape 3 a augmenté de manière significative la variance expliquée dans les intentions de recherche d'emploi (ΔFstep3 = 3,2%, p < 0,001). Dans cette dernière étape, l'innovation (β = .178, p < .001), le cadre de travail (β = .096, p < .10) étaient significativement liés aux intentions de poursuivre un emploi dans une entreprise familiale, alors que la réputation, la transparence et la préférence des membres de la famille ne l'étaient pas.

En ajoutant les attributs symboliques, le niveau de signification de chacun des attributs instrumentaux a diminué mais est resté significatif. Cela signifie que H2 a été prise en charge pour la rémunération, les possibilités d'avancement, la sécurité d'emploi, l'innovation et le cadre de travail. Sachant que les prédicateurs combinées expliquent 36,8% de la variance des intentions de travailler dans une entreprise familiale (R² ajusté = 0,355).

3 Valeur dépendante

4 valeur indépendante

5. DISCUSSION

Au cours de la dernière décennie, il y a eu un intérêt accru pour comprendre les défis de recrutement auxquels les entreprises familiales sont confrontées et comment les candidats évaluent l'entreprise familiale comme lieu de travail (Block et al., 2019; Lievens & Slaughter, 2016b; Lievens et al., 2007; Theurer, Tumasjan, Welpe, & Lievens, 2018). Cependant, il y a très peu de travaux qui expliquent comment les candidats non familiaux évaluent une entreprise familiale comme lieu de travail. Plus précisément, comment évaluent-ils ces attributs et comment ces évaluations affectent-elles leur intention de candidater à un emploi dans une entreprise familiale.

Nous supposons que le cadre de la marque employeur de l'entreprise peut être un élément de base pour commencer. En effet, elle joue un rôle très important dans les choix des candidats et affectent leur volonté de travailler pour une entreprise (Lemmink, Schuijf, & Streukens, 2003; Theurer, Tumasjan, Welpe, & Lievens, 2018). Elle peut être définie comme l'ensemble des perceptions et croyances que les candidats ont à propos d'une entreprise.

En s'appuyant sur des travaux antérieurs (Arijs et al., 2018; Lievens, 2003; Lievens & Slaughter, 2016a; Lievens et al., 2007, 2005), nous avons pu ressortir huit attributs principaux de la marque employeur, qui se composent d'attributs instrumentaux comme la sécurité d'emploi, la rémunération et les opportunités d'avancement, et d'attributs symboliques tel que l'innovation, la réputation, cadre de travail et la communication.

Les résultats de cette étude indiquent que les composantes de l'image de marque de l'employeur de l'entreprise familiale marocaine sont perçues comme négative. Nos résultats soutiennent ceux de (Barnett & Kellermanns, 2006; Botero, 2014; Miller, 2003) qui défendent l'idée que l'association de la famille à une entreprise suscite des associations négatives dans le contexte de l'emploi. Contrairement à d'autres études qui ont été réalisées dans d'autre contexte, par exemple aux états Unis où elle a été perçue comme neutre ou en Belgique où elle a été considérée comme positive (Arijs et al., 2018).

Après avoir vérifié comment les candidats perçoivent les entreprises familiales. Notre deuxième objectif était de comprendre comment les évaluations de la marque employeur de l'entreprise familiale affecteraient les intentions de candidater à un emploi au sein de cette dernière. Les résultats de notre étude indiquent que les composantes instrumentales et symboliques de la marque employeur de l'entreprise familiale ont des effets très significatifs sur les intentions des candidats à occuper un emploi dans une entreprise familiale. Nous avons retenu la rémunération, les possibilités d'avancement, la sécurité d'emploi, l'innovation et le

cadre de travail. Ces cinq attributs étaient les plus significatifs sur les intentions de recherche d'emploi.

5.1 Apport et limites de notre étude

Notre étude présente deux apports majeurs. Tout d'abord, elle contribue à une compréhension du concept de la marque employeur et de ses différentes composantes dans un contexte particulier, celui des entreprises familiales. En effet, elle présente la marque employeur comme étant le meilleur moyen pour les entreprises familiales de comprendre et de mieux délimiter les perceptions et les impressions que les candidats, qu'ils souhaitent attirer, se font d'elles, et de leur rôle dans le processus de recrutement, et plus particulièrement en termes d'intention et de décision de rejoindre leurs organisations. Cette étude permet également d'appréhender les différentes associations que les individus se font des entreprises familiales en tant qu'employeurs dans leurs esprits. En effet, les résultats de notre étude montrent clairement que l'entreprise familiale, en tant que lieu de travail, n'est pas toujours perçue de manière négative comme l'avancent la majorité recherches antérieures, et que cette dernière peut également être évaluée de manière favorable, comme le cas de la sécurité de l'emploi par exemple.

Notre étude dévoile donc le rôle crucial de l'évaluation de la marque employeur dans l'intention de candidater à un emploi au sein d'une entreprise familiale. Prendre conscience d'une telle influence constitue un avantage réel pour les entreprises familiales souhaitant séduire les meilleurs profils sur le marché de l'emploi.

En revanche, notre travail présente trois limites principales. La première concerne la transversalité de nos données, qui se concentrent uniquement sur les toutes premières étapes du processus de recrutement. En effet, et comme nous l'avons souligné dans la partie relative au recrutement, ce dernier comporte trois étapes principales (Barber, 1998), et chacune de ces étapes est importante pour la réussite du recrutement, et comporte différents types d'éléments et de facteurs pouvant influencer la décision des candidats de rejoindre ou au contraire de refuser une offre d'emploi au sein d'une entreprise familiale (Barber, 1998; Uggerslev et al., 2012). Il serait donc intéressant pour les futures recherches qui traitent la même thématique d'adopter une approche plutôt longitudinale intégrant également les autres étapes du processus de recrutement, en mettant la lumière sur les différents éléments susceptibles d'influencer l'intention des candidats de travailler pour une entreprise familiale.

La deuxième limite de notre étude est liée aux caractéristiques de notre échantillon. En effet, notre enquête a été menée auprès des chercheurs d'emploi ayant différentes situations professionnelles à savoir des étudiants à la fin de leurs cursus universitaires, des diplômés sans emploi, des employés... sans pour autant préciser si les répondants ont déjà eu des expériences ou non au sein des entreprises familiales. Une expérience antérieure ou actuelle au sein d'une entreprise familiale

pourrait éventuellement constituer un facteur déterminant dans la décision des candidats de la rejoindre. Autrement dit, les candidats ayant déjà travaillé au sein d'une entreprise familiale pourraient intégrer d'autres éléments pertinents lors de l'évaluation de leurs perceptions de ces entreprises. De plus, notre échantillon est constitué également de jeunes étudiants en fin de leurs cursus universitaires, n'ayant pas eu d'expériences professionnelles à temps plein, ceci dit, leur manque d'expérience pourrait générer des attentes et des perceptions biaisées des éléments ou facteurs qui pourrait être déterminant dans le choix de leur futur employeur.

Enfin, la troisième limite de notre étude réside dans les éléments qui constituent la marque employeur de l'entreprise familiale. En effet, nous avons opté pour huit composantes de la marque employeur de l'entreprise familiale. Or, aucune de ces composantes ne comportait une dimension liée aux entreprises familiales, ce qui fournit par conséquent une conception assez limitée de l'implication des attributs et des facteurs de différenciation que la famille apporte à l'entreprise dans le processus de recrutement des nouveaux candidats externes. A notre sens, il serait judicieux pour les recherches futures d'inclure non seulement les caractéristiques de l'entreprise, mais également celles de la famille tels que les valeurs et la culture de la famille propriétaire qui pourraient constituer des éléments pertinents pour comprendre davantage les différentes perceptions et évaluation de la marque employeur des entreprises familiales.

5.2 Implications et recherches futures

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les contributions de notre présente étude fournissent un complément aux travaux de recherche déjà réalisés, en considérant l'entreprise familiale comme un contexte spécial et unique. (Binz, Botero, Astrachan, & Prügl, 2018) soutiennent l'idée que pour comprendre les systèmes de marque des entreprises familiales, il suffit d'être capable de pouvoir les évaluer. Sur cette base, nous suggérons que les recherches futures devraient explorer les facteurs qui influencent les perceptions sur les marques des employeurs des entreprises familiales, nous proposons également de découvrir d'autres attributs de la marque employeur de l'entreprise familiale et de développer une meilleure compréhension et explication de ce système. Un point de départ pour mieux comprendre ces perceptions et comment elles diffèrent d'un échantillon à l'autre peut être obtenu en collectant des données sur les perceptions des marques d'entreprises familiales dans des contextes de consommateurs et d'employeurs à partir d'échantillons multiples dans plusieurs pays, plus précisément dans le contexte des entreprises familiales du monde Arabe, qui d'une part se caractérisent par des caractéristiques très spéciales vu l'influence de la religion et des cultures, et d'autre part c'est un contexte qui souffre d'une vraie pénurie de travaux de recherche. En effet, il existe une différence importante entre les cultures. Il a été montré

par exemple que les candidats des États-Unis accordaient une plus grande importance à la rémunération, aux opportunités d'avancement, à l'épargne et au style lors de la détermination de leurs intentions de recherche d'emploi. Cependant, les candidats de Belgique se sont concentrés sur les opportunités d'avancement, la fiabilité, la dominance, l'épargne et le style lors de la détermination de leurs intentions de recherche d'emploi (Arijs et al., 2018). Ces résultats contribuent à notre compréhension de l'hétérogénéité des entreprises familiales et renforcent l'idée de différences culturelles, comme il a été montré par d'autres auteurs (Chua, Chrisman, Steier, & Rau, 2012; Nordqvist, M., Sharma, P., Chirico, 2014). Compte tenu de ces observations, nous suggérons que les futures recherches sur les intentions de recherche d'emploi dans le contexte des entreprises familiales pourraient se concentrer sur le côté culturel. L'ajout de ces mesures peut nous aider à mieux comprendre les différences entre les entreprises familiales et le rôle que la culture joue dans ces différences. Il serait aussi important de comprendre pourquoi certains candidats l'ont évalué d'une façon positive pendant que d'autres l'ont évalué d'une façon négative, en se basant sur leurs caractéristiques individuelles.

6. CONCLUSION

Les entreprises familiales trouvent beaucoup de difficultés à attirer des talents externes qualifiées et à les convaincre de travailler pour leur organisation. Nous avons pu à travers notre étude appréhender les différentes perceptions des composantes de la marque employeur de l'entreprise familiale au Maroc, ainsi que la volonté et l'intention des jeunes candidats diplômés, en poste ou à la recherche d'un emploi, de rejoindre ces entreprises. En effet, selon les résultats obtenus, nous avons constaté que les différents attributs de la marque employeur de l'entreprise familiale, qu'ils soient instrumentaux, c'est-à-dire à caractère tangible tels que la rémunération, la promotion, ou encore la sécurité de l'emploi ou symboliques incluant des éléments qui sont plutôt intangibles comme la réputation de l'entreprise, les conditions et le cadre de travail... jouent un rôle crucial dans la décision et l'intention de rejoindre ou non une entreprise familiale.

En effet, les répondants étaient susceptibles d'évaluer les différentes composantes de la marque employeur de l'entreprise familiale au Maroc de manière positive, négative, ou neutre, en fonction de leur perceptions individuelles et de l'image de l'entreprise familiale en tant qu'employeur dans leurs esprits. A ce titre, la majorité des répondants pensent que les entreprises familiales sont moins innovantes et offrent des rémunérations moins attractives par rapport aux autres entreprises « classiques ». Ils considèrent également que les perspectives de développement de carrières y sont assez limitées, et suggèrent que les membres de la famille sont traités avec favoritisme en matière de promotion et d'autres avantages liés à l'emploi. Ces perceptions négatives et ce sentiment de traitement

d'injustice n'est pas sans conséquences, car ils impactent durablement et de manière défavorable la réputation et l'image projetée par l'entreprise en externe. En revanche, l'entreprise familiale semble aussi présenter certains avantages pour les répondants, plus particulièrement la sécurité de l'emploi. En effet, les candidats potentiels sont plus attirés par les organisations qui leur offrent une sécurité d'emploi élevée, et considèrent que l'entreprise familiale procure justement à ses salariés un sentiment de tranquillité et d'assurance, ce qui leur permet de se focaliser davantage sur leurs objectifs professionnels et de ne pas se soucier de perdre leur emploi. Sur la base des résultats obtenus, nous pouvons constater que les difficultés rencontrées par les entreprises familiales pour attirer et recruter des talents externes non membres de la famille sont principalement dues aux perceptions négatives et à l'image que renvoie l'organisation en tant qu'employeur en externe, à l'égard des candidats potentiels. Ainsi, le déficit majeur des entreprises familiales aujourd'hui est d'améliorer et de soigner davantage leur image en tant qu'employeur, que ce soit en interne ou en externe, par le biais d'une communication adéquate et cohérente autour de ce que sont réellement les entreprises familiales leur modes de fonctionnement ainsi que les différents avantages liés à l'emploi qu'elles offrent à leurs salariés actuels et potentiels.

REFERENCES

- 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.
- Ajzen, I. (1985). From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior. In *Action Control* (pp. 11–39). Springer Berlin Heidelberg.
- Ambler, Tim; Barrow, Simon (1996). « The employer brand », *The Journal of Brand Management*, Vol. 4, N° 3, p. 185-206.
- Arijs, D., Botero, I. C., Michiels, A., & Molly, V. (2018). Family business employer brand: Understanding applicants' perceptions and their job pursuit intentions with samples from the US and Belgium. *Journal of Family Business Strategy*, 9(3), 180–191.
- Astrachan Binz, C., Hair, J. F., & Wanzenried, J. F. (2013). Assessing the attractiveness of family firm employers: an empirical exploration of managers' attitudes towards working in family-owned companies. In 14th Annual IFERA World Family Business Research Conference, Lappeenranta.
- Astrachan, C. B., Patel, V. K., & Wanzenried, G. (2014). A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 116–128.
- Barnett, T., & Kellermanns, F. W. (2006). E T & P Are We Family and Are We Treated as Family? Nonfamily Employees' Perceptions of Justice in the Family Firm, (662), 837–854.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks: Sage.
- Bassanini, A., Breda, T., Caroli, E., & Reberlioux, A. (2013). Working in Family Firms: Paid Less but More Secure? Evidence from French Matched Employer-Employee Data. *ILR Review*, 66(2), 433–466.
- Berthon, Pierre; Ewing, Michael; Hah Li L. (2005). « Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding », *International Journal of Advertising*, Vol. 24, N° 2, p. 151-172.
- Binz, C., Botero, I., Astrachan, J. H., & Prügl, R. (2018). Journal of Family Business Strategy Branding the family firm: A review, integrative framework proposal, and research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, (January), 1–13.
- Bjuggren, C. M. (2015). Sensitivity to shocks and implicit employment protection in family firms. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 119, 18–31.
- Block, J. R., Fisch, C. O., Lau, J., Obschonka, M., & Presse, A. (2016). Who prefers working in family firms? An exploratory study of individuals' organizational preferences across 40 countries. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 65–74.
- Block, J. H., Fisch, C. O., Lau, J., Obschonka, M., & Presse, A. (2019). How Do Labor Market Institutions Influence the Preference to Work in Family Firms? A Multilevel Analysis Across 40 Countries. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 43(6), 1067–1093.
- Botero, I. C. (2014). Journal of Family Business Strategy Effects of communicating family ownership and organisational size on an applicant's attraction to a firm: An empirical examination in the USA and China. *Journal of Family Business Strategy*, 1–13.
- Botero, I. C., Graves, C., Thomas, J., & Fediuk, T. A. (2012). Recruitment challenges of family firms: The effects of message content and type of applicant on organizational attractiveness. *International Journal of Management Practices*, 5(4), 343–360.
- Bourquia, R., El Harras, M., El Ayadi, M., Rachik, H., & Tozy, M. (2005). *Société, Famille, Femmes et Jeunesse*. Rapport thématique, 50.
- Bozer, G., Levin, L., & Santora, J. C. (2017). Succession in family business: multi-source perspectives. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 753–774.

- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology, 33*(11), 2244–2266.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Recruitment image equity: Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' organizational beliefs. In G. R. Ferris (Ed.). *Research in personnel and human resources management* (pp. 115–163). CT: JAI Press.
- Carlson, D. S., Upton, N., & Seaman, S. (2006). The impact of human resource practices and compensation design on performance: An analysis of family-owned SMEs. *Journal of Small Business Management, 44*(4), 531–543.
- Ceja Barba, L., & Tàpies, J. (2011). Attracting Talent to Family-Owned Businesses: The Perceptions of MBA Students. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1482962>
- Celani, A., & Singh, P. (2011). Signaling theory and applicant attraction outcomes. *Personnel Review, 40*(2), 222–238.
- Chaminade, B. 2010. Attirer et fidéliser les bonnes compétences: Créer votre marque employeur (AFNOR). La Plaine Saint-Denis.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Rau, S. B. (2012). Sources of Heterogeneity in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship: Theory and Practice, 36*(6), 1103–1113.
- 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. *The Journal of Applied Psychology, 87*(6), 1121–1133.
- Covin, T. J. (1994). Perceptions of family-owned firms: The impact of gender and education level. *Journal of Small Business Management, 32*(3), 29.
- Davis, J. H., Allen, M. R., & Hayes, H. D. (2010). Is Blood Thicker Than Water? A Study of Stewardship Perceptions in Family Business. *Entrepreneurship Theory and Practice, 34*(6), 1093–1116.
- De Kok, J. M. P., Uhlaner, L. M., & Thurik, A. R. (2006). Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. *Journal of Small Business Management, 44*(3), 441–460.
- Fang, H. "Chevy," Randolph, R. V. D. G., Memili, E., & Chrisman, J. J. (2016). Does Size Matter? The Moderating Effects of Firm Size on the Employment of Nonfamily Managers in Privately Held Family SMEs. *Entrepreneurship: Theory and Practice, 40*(5), 1017–1039.
- Gomez-Mejia, L. R., Larrazza-Kintana, M., & Makri, M. (2003). The Determinants of Executive Compensation in Family-Controlled Public Corporations. *Academy of Management Journal, 46*(2), 226–237.
- Hale, J. L., Householder, B. J., & Greene, K. L. (2002). The theory of reasoned action. *The persuasion handbook: Developments in theory and practice.*
- Hauswald, H., Hack, A., Kellermanns, F. W., & Patzelt, H. (2016). Attracting New Talent to Family Firms: Who Is Attracted and Under What Conditions? *Entrepreneurship Theory and Practice, 40*(5), 963–989.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *The Academy of Management Journal, 38*(3), 635–672.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics, 21*(3), 59–71.
- Kleiman, B., Petty, J. W., & Martin, J. (1995). Family controlled firms: An assessment of performance. *Family Business Annual 1*(Section I), 1(13).
- Kristof, A. L. (1996, March 1). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology. Personnel Psychology, Inc.*
- King, S. W., Solomon, G. T., & Fernald, L. W., Jr (2001). Issues in growing a family business: A strategic human resource model. *Journal of Small Business Management, 39*(1), 3–13.
- Lemmink, J., Schuijf, A., & Streukens, S. (2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions, 24, 1–15.
- LETHIELLEUX L., *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines*, Gualino Editions, 6^e Edition, 2012.
- Lievens, F. (2003). Institutional Knowledge at Singapore Management University The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer, 75–102.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know.
- Lievens, F., Van Hoye, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management, 18*(SUPPL. 1), S45–S59.
- Lievens, F., Van Hoye, G., & Schreurs, B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78*(4), 553–572.
- Miller, D. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business, 18, 513–531.

- Neckebrouck, J., Schulze, W., & Zellweger, T. (2018). Are family firms good employers? *Academy of Management Journal*, 61(2), 553–585.
- Neubaum, D. O., Thomas, C. H., Dibrell, C., & Craig, J. B. (2017). Stewardship Climate Scale. *Family Business Review*, 30(1), 37–60.
- Nordqvist, M., Sharma, P., Chirico, F. (2014). Family Firm Heterogeneity and Governance: A Configuration Approach. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 192–209.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Oxford, R. L., & Burry-Stock, J. A. (1995). Assessing the use of language learning strategies worldwide with the ESL/EFL version of the Strategy Inventory for Language Learning (SILL). *System*, 23(1), 1–23.
- Peretti J-M., *Ressources Humaines*, Editions Vuibert, 13ème édition, 2011
- Kapoor, Vikram (2010). « Employer branding: A study of its relevance in India », *The IUP Journal of Brand Management*, Vol. 7, N° 1/2, p. 51-75.
- Roy, Sanjit K. (2008). « Identifying the dimensions of attractiveness of an employer branding: the Indian context », *South Asian Journal of Management*, Vol. 15, N° 4, p. 111-130.
- RYNES, S. L., BRETZ, R. D., & GERHART, B. (1991). THE IMPORTANCE OF RECRUITMENT IN JOB CHOICE: A DIFFERENT WAY OF LOOKING. *Personnel Psychology*, 44(3), 487–521.
- Rynes, S. L., & Cable, D. M. (2003). Recruitment research in the twenty-first century. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Vol. Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*: 12, (pp. 55–76). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667–687.
- Spence, M. (1974). Competitive and optimal responses to signals: An analysis of efficiency and distribution. *Journal of Economic Theory*, 7(3), 296–332.
- Sraer, D., & Thesmar, D. (2007). Performance and Behavior of Family Firms: Evidence from the French Stock Market. *Journal of the European Economic Association*, 5(4), 709–751.
- Sekiou L., Lafleche Blondin, Fabi, Alis, Bayad, Chevalier et Peretti, *Gestion des Ressources Humaines*, Edition De Boeck, 2011.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda, 20, 155–179.
- 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.
- Thiéart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. (DUNOD, Ed.). PARIS.
- Todd, E. (1999). *La Diversité du Monde: structure familiale et modernité*. Seuil.
- Uggerslev, K. L., Fassina, N. E., & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology*, 65, 597–660.
- Vianen, a. e. m. (2000). person-organization fit: the match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *personnel psychology*, 53(1), 113–149.
- Viot, C., & Benraïss-Noailles, L. (2014). Employeurs démarquez-vous! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité?. *Management international*, 18(3), 60–81.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Werner, S., Tosi, H. L., & Gomez-Mejia, L. (2005). Organizational governance and employee pay: how ownership structure affects the firm's compensation strategy. *Strategic Management Journal*, 26(4), 377–384.

Perception de l'entreprise familiale en tant qu'employeur

Madame, Monsieur,

Nous sollicitons votre soutien afin de réaliser notre étude qui porte sur la perception des entreprises familiales en tant qu'employeur au Maroc auprès des jeunes diplômés.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

Quel âge avez-vous ?

- Entre 20 et 23 ans Entre 24 et 26 ans Plus de 26ans

Vous êtes :

- Femme Homme

Quelle est votre situation actuelle ?

- Etudiant En poste au sein d'une entreprise familiale
 En poste au sein d'une entreprise non familiale Jeune diplômé à la recherche d'emploi

Quel est votre dernier diplôme ?

- Bac+2 Bac+3 Bac+5 Plus de bac+5 Autre

En quelle année avez-vous obtenu votre dernier diplôme ?

- 2020 2019 2018 2017 2016 Avant2016

Veillez indiquer votre spécialité

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Sciences économiques | <input type="checkbox"/> Sciences de gestion | <input type="checkbox"/> Sciences juridiques |
| <input type="checkbox"/> Informatique et réseaux | <input type="checkbox"/> Génie civil, bâtiment, travaux publics | <input type="checkbox"/> Mécanique |
| <input type="checkbox"/> Industrie | <input type="checkbox"/> Biologie, biochimie, agroalimentaire | <input type="checkbox"/> Physique, Chimie |
| <input type="checkbox"/> Communication | <input type="checkbox"/> Electricité | <input type="checkbox"/> Autre |

Si 'Autre', précisez :

Dans quel établissement avez-vous suivi votre formation ?

- Grandes écoles de commerce (ENCG, ISCAE, UIR, HEM, UPM, ESCA...)
 Grandes écoles d'ingénierie (ENSA, ENSAM, EMI, APESA, ESMA, EMSI...)
 Facultés (FSJES, FST...)
 Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT)
 Autre

Si 'Autre', précisez :

Veillez indiquer le statut de votre établissement:

- Public Privé

Pensez-vous qu'il existe une différence entre les entreprises familiales et non familiales ?

- Oui Non

Si oui, Précisez

Seriez-vous intéressé(e)s de travailler au sein d'une entreprise familiale ?

	1	2	3	4	5
Je voudrais bien accepter une offre d'emploi d'une entreprise familiale	<input type="checkbox"/>				
Je voudrais bien demander plus d'informations sur les entreprises familiales comme lieux de travail	<input type="checkbox"/>				
Je voudrais bien parler à un représentant d'une entreprise familiale si elle visite le campus	<input type="checkbox"/>				
Je tenterais bien d'obtenir un entretien avec une entreprise familiale	<input type="checkbox"/>				
Je chercherais activement à obtenir un poste dans une entreprise familiale	<input type="checkbox"/>				
Je chercherais le stand d'une entreprise familiale dans un salon d'emploi	<input type="checkbox"/>				

Tout à fait d'accord (1), D'accord (2), Ni en désaccord, ni d'accord (3), Pas d'accord (4), Pas du tout d'accord (5).

De manière générale, qu'est ce qui vous intéresse le plus chez une entreprise ?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Taille de l'entreprise | <input type="checkbox"/> Une rémunération et des avantages attractifs |
| <input type="checkbox"/> La stabilité financière de l'entreprise | <input type="checkbox"/> Un cadre de travail agréable |
| <input type="checkbox"/> De bons rapports avec les collègues et les managers | <input type="checkbox"/> Perspectives de développement de carrière |
| <input type="checkbox"/> L'éthique et le respect des valeurs de l'entreprise | <input type="checkbox"/> Autre |

Si 'Autre', précisez :

Comment percevez-vous l'entreprise familiale en tant qu'employeur ?

	1	2	3	4	5
Les entreprises familiales offrent de bons salaires	<input type="checkbox"/>				
Les entreprises familiales offrent des opportunités d'avancement	<input type="checkbox"/>				
Les entreprises familiales offrent des emplois stables	<input type="checkbox"/>				
Les entreprises familiales sont innovantes	<input type="checkbox"/>				
Les entreprises familiales ont une bonne réputation	<input type="checkbox"/>				
Les entreprises familiales offrent un cadre de travail agréable	<input type="checkbox"/>				
Les entreprises familiales offrent une communication transparente	<input type="checkbox"/>				
Les dirigeants d'entreprises familiales donnent une préférence aux collaborateurs membres de la famille	<input type="checkbox"/>				

Tout à fait d'accord (1), D'accord (2), Ni en désaccord, ni d'accord (3), Pas d'accord (4), Pas du tout d'accord (5).
