

**MINISTÈRE DED L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master Académique en :
« Management Des Ressources Humaines »

Le Rôle de la marque employeur dans l'attraction des talents : Analyse du processus de recrutement d'El Kendi

Élaboré par :

BELLAHMER Sabrine Malika

Encadré par :

Dr. CHEDRI MAAMAR Sara

Année Universitaire :2024 / 2025

Résumé :

Dans un contexte de forte concurrence sur le marché de l'emploi, les entreprises doivent redoubler d'efforts pour attirer des profils qualifiés. La marque employeur s'impose aujourd'hui comme un levier stratégique permettant de séduire les talents, bien au-delà des simples politiques de recrutement traditionnelles.

Ce mémoire s'intéresse à la manière dont une entreprise pharmaceutique construit et met en œuvre sa stratégie de marque employeur, et à l'influence de cette dernière sur l'attraction des talents. À travers une exploration du vécu et des perceptions des nouveaux recrutés, il s'agit de comprendre les mécanismes par lesquels l'image projetée par l'entreprise agit sur les décisions des candidats.

L'étude, menée selon une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs, révèle que la marque employeur repose sur une identité forte, une communication cohérente et des pratiques RH valorisantes. Ces éléments favorisent une perception positive de l'entreprise et renforcent son attractivité. Toutefois, certains écarts entre la promesse employeur et l'expérience réelle soulignent la nécessité d'une plus grande cohérence pour fidéliser durablement les talents.

Mots-clés : Marque employeur, Attraction des talents, Recrutement, Communication RH, Expérience collaborateur

Abstract:

In a context of strong competition in the job market, companies must intensify their efforts to attract qualified talent. Employer branding is now emerging as a strategic lever to attract talent, going beyond traditional recruitment policies.

This thesis focuses on how a pharmaceutical company builds and implements its employer branding strategy, and how this strategy influences talent attraction. Through an exploration of the experiences and perceptions of newly recruited employees, the objective is to understand the mechanisms by which the company's projected image influences candidates' decisions.

The study, conducted using a qualitative approach based on semi-structured interviews, reveals that the employer brand is built on a strong identity, consistent communication, and employee-centered HR practices. These elements contribute to a positive perception of the company and enhance its attractiveness. However, some discrepancies between the employer's promise and the actual experience highlight the need for greater coherence to retain talent in the long run.

Keywords: Employer branding, Talent attraction, Recruitment, HR communication, Employee experience

ملخص

في سياق يشهد منافسة قوية في سوق العمل، يتعين على الشركات مضاعفة جهودها من أجل جذب الكفاءات المؤهلة. وتُعد العلامة الخاصة بصاحب العمل اليوم رافعة استراتيجية تُمكن من استقطاب المواهب، بما يتجاوز السياسات التقليدية للتوظيف. يركز هذا البحث على الطريقة التي تعتمد عليها إحدى الشركات الصيدلانية في بناء وتنفيذ استراتيجيتها المتعلقة بالعلامة الخاصة بصاحب العمل، وعلى مدى تأثير هذه الأخيرة على جذب المواهب. ومن خلال دراسة تجارب الموظفين الجدد وانطباعاتهم، يسعى البحث إلى فهم الآليات التي تؤثر بها صورة الشركة على قرارات المرشحين.

وقد أُجريت هذه الدراسة وفق مقارنة نوعية (كيفية) بالاعتماد على مقابلات شبه موجهة، وكشفت أن العلامة الخاصة بصاحب العمل تقوم على هوية قوية، وتواصل متناسق، وممارسات موارد بشرية تعزز من قيمة الموظف. وتساهم هذه العناصر في خلق صورة إيجابية عن المؤسسة وتعزيز جاذبيتها. ومع ذلك، تُظهر بعض الفجوات بين الوعود المُعلنة والتجربة الفعلية ضرورة تحقيق انسجام أكبر لضمان الاحتفاظ بالمواهب على المدى الطويل.

الكلمات المفتاحية: العلامة الخاصة بصاحب العمل، جذب المواهب، التوظيف، الاتصال في الموارد البشرية، تجربة الموظف

Remerciement

Je tiens à exprimer ma sincère gratitude à l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM) pour m'avoir offert l'opportunité d'évoluer dans un environnement académique stimulant, propice au développement de mes compétences tant personnelles que professionnelles.

Mes remerciements les plus profonds s'adressent à Madame la Docteure Cheddri Sara, mon encadrante, pour son accompagnement rigoureux, la qualité de son coaching, ses conseils avisés, sa disponibilité et sa bienveillance tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

Je souhaite également remercier l'ensemble des enseignants et membres de l'équipe pédagogique de l'ENSM pour la qualité de leur enseignement, leur engagement et leur soutien tout au long de mon parcours.

J'adresse aussi mes sincères remerciements aux membres du jury, pour le temps qu'ils consacreront à l'évaluation de ce travail.

Je remercie vivement l'entreprise El Kendi pour son accueil, ainsi que pour les moyens et les conditions favorables qu'elle m'a offerts durant la réalisation de ce stage.

Enfin, je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à ma famille pour son soutien indéfectible, sa patience et ses encouragements constants tout au long de cette aventure.

Table de matières

Résumé :	I
Remerciement.....	IV
Table de matières.....	V
Liste des figures	X
Liste des tableaux	XI
Liste des abréviations	XII
INTRODUCTION.....	1
Méthodologie de la recherche.....	4
Problématique :.....	3
Pertinence Managériale :	3
Pertinence scientifique :.....	4
Objectifs de la recherche :	5
CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUELLE	6
SECTION 1 : LA REVUE DE LETTERATUR	7
1 LE MARKETING RH :.....	7
1.1 Le marketing RH externe et interne	8
2 Marque employeur comme un pilier du marketing Rh :.....	9
3 Attractivité des talents :	10
4 Recrutement :.....	11
5 Relations clés : Marque employeur, recrutement et attractivité des talents :	13
Section 2 : Cadre conceptuel de la recherche	19
1 La marque employeur	20
1.1 La définition de la marque employeur :	20
1.2 Dimensions de la marque employeur :	21
1.2.1 Dimension fonctionnelle	21
1.2.2 Dimension économique.....	21

1.2.3	Dimension psychologique	21
1.3	Étapes clés du développement de la marque employeur :	22
1.4	Composantes clés de la marque employeur :	22
1.4.1	Identité et image	22
1.4.2	Culture organisationnelle :	24
1.4.3	La proposition de valeur employeur (PVE) :	24
1.5	Outils et stratégies de la valorisation de la marque employeur	24
1.5.1	Outils internes :	24
1.5.2	Outils externes :	25
2	Le recrutement	26
2.1	Définition du Recrutement :	26
2.2	Type de recrutement	27
2.2.1	Le recrutement interne	27
2.2.2	Le recrutement externe	27
2.3	Processus De Recrutement ;	28
2.3.1	Recherche du candidat :	28
2.3.2	Méthode	28
2.3.3	Mise en œuvre :	28
2.3.4	Intégration :	29
2.4	La marque employeur au service du recrutement	29
2.4.1	Marketing du recrutement : attirer les meilleurs talents	30
2.4.2	Le site carrière et les pages de destination	30
2.4.3	Le content marketing au service du recrutement	30
2.4.4	Les campagnes de marque employeur	30
2.4.5	L'utilisation stratégique des réseaux sociaux	30
2.4.6	L'employee advocacy et les programmes de cooptation	31
2.4.7	L'expérience candidat et la personnalisation	31

2.5	Recrutement et attractivité des talents.....	31
2.5.1	Inbound marketing appliqué au recrutement	31
3	Le concept du talent :.....	32
3.1	Définition Du Talent /	32
3.2	Approches Des Talents.....	34
3.2.1	Approche Objectif du Talent.....	34
3.3	APPROCHE SUJET INCLUSIVE DU TALENT	35
3.3.1	Approche Sujet Inclusive : Le Talent comme Tous les Employés	35
3.3.2	Approche Sujet Exclusive : Le Talent comme un Groupe d'Élite.....	36
3.4	Marque employeur et attractivité des talents :	37
3.5	La gestion des talents au service de l'expérience employé	38
3.5.1	L'attraction des talents comme point d'ancrage de l'expérience employé .	38
3.5.2	La fidélisation des talents au service de la durabilité de l'engagement	38
3.5.3	La gestion des talents comme pilier stratégique de l'expérience employé .	39
CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET ORGANISME D'ACCUEIL ...		40
SECTION 1 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE		41
1	Le cadre épistémologique :.....	41
1.1	L'Approche épistémologique :	41
1.2	Le Positionnement épistémologique	41
1.3	La population d'étude.....	42
1.4	Instruments de collectes des données et guide d'entretien :.....	43
1.4.1	Références théoriques	43
1.4.2	Entretien :.....	44
1.5	Outils d'analyse des données :	45
1.5.1	L'Observation :	45
1.5.2	Interprétation des donnée	47
Section 2 : Contexte organisationnel		49

1	Présentation d'entreprise d'accueil :.....	49
1.1	Présentation de MS pharma :	49
1.2	El Kendi : Évolution et Positionnement dans l'Industrie Pharmaceutique.....	51
1.2.1	El kendi et management de qualité :	53
1.2.2	Processus de recrutement d'EL KENDI	54
1.2.3	EL KEDNI PC ET C ORG CHART :.....	55
CHAPITRE III : PRESENTATION ET DISCUSSIONS DES RESULTATS.....		56
Section 1 : présentation des résultat.....		57
1	Présentation des résultats d'observation ;.....	57
1.1	L'observation reposait sur les questions suivantes :	57
1.2	Commentaire et analyse des résultats d'observation :	58
2	Présentation Des Résultats D'entretiens.....	58
2.1.1	Guide d'entretien 1 : marque employeur et attractivité des talents.....	59
2.1.2	Analyse de contenu	60
2.1.3	Identité, valeur et culture organisationnelle :important	68
2.1.4	Pratique Rh et coherence avec la marque employeur : important.....	69
2.1.5	Prise en compte des attentes générationnelle	71
2.1.6	Evaluation de la réalité vécue après l'intégration :importnat	72
2.1.7	Outils et stratégie de communication : important	73
2.1.8	Attractivité et différenciation	74
2.2	Guide 2 : Analyse des processus de recrutement chez EL KENDI.....	76
2.2.1	Processus de recrutement et attraction des talents : important.....	77
2.2.2	Efficacité du processus de recrutement :important.....	78
2.2.3	Tableau de fréquence	78
SECTION 2 : DISSCUSSION DES RESULTAS.....		82
1	Identité, Valeurs et Culture Organisationnelle, fondements centraux de la marque employeur	82

2	Attractivité et différenciation : validation empirique d'un levier stratégique	82
3	Cohérence des pratiques RH et adaptation aux attentes générationnelles : une dynamique confirmée.....	83
4	Rôle des outils et stratégies de communication : confirmation par les acteurs du recrutement.....	83
5	Professionnels du recrutement : des acteurs stratégiques confirmés	83
6	Expérience vécue post-intégration.....	84
7	Le processus de recrutement, un pilier confirmé de la marque employeur	84
	CONCLUSION GENERALE	85
	BIBLIOGRAPHIE	88
	ANNEXES	92

Liste des figures

Figure 1: Intersection entre stratégie, marketing et ressources humaines	8
Figure 2. Backhaus and Tikoo framework (2004).	9
Figure 3 : le modèle d'Ulrich 1996	19
Figure 4 : processus de recrutement	29
Figure 5: Inbound recruiting	32
Figure 6 : Les piliers de la marque employeur	37
Figure 7: carte de présence géographique	49
Figure 8: Diagramme d'Ishikawa	54
Figure 9: nuage de mots	59
Figure 10 : Graphique circulaire du genre	68
Figure 11: pourcentage de couverture	68
Figure 12 : pourcentage de couverture	70
Figure 13 : pourcentage de couverture	71
Figure 14 : pourcentage de couverture	73
Figure 15 : pourcentage de couverture	73
Figure 16 : pourcentage de couverture	74
Figure 17: Réseau de nœud	75
Figure 18: nuage de mots	76
Figure 19: pourcentage de couverture	78

Liste des tableaux

Tableau 1: les différentes définitions talent	33
Tableau 2: profils des interviewes.....	43
Tableau 3 : récapitulatif sur la présentation d'el kendi	53
Tableau 4 : Tableau de fréquences.....	65
Tableau 5: tableau de fréquence.....	79
Tableau 6 : grille d'observation.....	93

Liste des abréviations

RH : Ressources Humaines

Pc :Business Partnering and communication

INTRODUCTION

INTRODUCTION GENERALE

Introduction :

Dans un monde de plus en plus globalisé, la concurrence entre les organisations ne se limite plus à un simple affrontement local ou national, mais s'étend à l'échelle mondiale. Les entreprises doivent désormais se différencier non seulement des acteurs présents sur leur territoire immédiat, mais également de ceux qui se trouvent au-delà des frontières. Cette dynamique a amené certains chercheurs à se concentrer sur l'individu au sein de l'organisation. La théorie évolutionniste, initiée par Winter et Nelson (1982), souligne que les organisations sont des lieux où les connaissances et compétences interagissent, émergent, et se stabilisent au fil du temps, s'ancrant dans les pratiques quotidiennes des collaborateurs. De ce fait, les organisations prennent conscience de l'importance de leur capital humain, et l'un des enjeux majeurs devient l'attraction et la gestion des talents.

La fonction des ressources humaines, historiquement perçue dans l'approche classique comme un contrôle strict des tâches et des comportements des employés, a évolué pour s'adapter à un environnement de plus en plus incertain, caractérisé par des risques et des défis multiples. En réponse à ces changements, les entreprises se tournent davantage vers l'innovation sous diverses formes : création de nouveaux produits, amélioration des processus existants, ou duplication des meilleures pratiques. Ces innovations reposent sur un personnel compétent, capable de prendre des initiatives et de s'adapter à un marché en constante évolution (Dani & Faridi, 2020). Ainsi, pour disposer d'un capital humain apte à innover et à faire face aux défis du marché, l'entreprise doit impérativement renforcer sa marque employeur afin d'attirer et fidéliser les talents.

La notion de marque employeur devient ainsi essentielle car elle englobe l'ensemble des pratiques mises en place par les entreprises pour attirer des candidats qualifiés, recruter les talents, mais aussi accompagner le développement des collaborateurs au sein de l'organisation.

La marque employeur reflète l'image de l'entreprise en tant qu'employeur et joue un rôle crucial dans l'attraction des meilleurs profils. Une entreprise ayant une forte marque employeur est perçue comme un environnement de travail prometteur, offrant des opportunités de carrière, une rémunération attractive, un bien-être au travail et un engagement fort envers le développement personnel des collaborateurs. À l'inverse, une image négative ou une réputation affaiblie de l'entreprise peut repousser les talents potentiels.

Aujourd'hui, on assiste à une inversion des rôles : ce sont désormais les employés qui deviennent plus exigeants vis-à-vis de leurs employeurs.

INTRODUCTION GENERALE

Les entreprises doivent donc répondre à cette demande en mettant en place des pratiques qui favorisent la coopération, l'innovation et la montée en compétences des collaborateurs

Dans cette dynamique, la marque employeur devient un levier stratégique pour les organisations, qui doivent s'assurer de construire une réputation solide et d'attirer les talents capables de répondre aux défis de l'avenir.

C'est dans ce contexte que s'inscrit notre travail de recherche, qui vise à analyser **le rôle de la marque employeur dans l'attraction des talents**, en particulier à travers la manière dont elle est perçue et valorisée dans le cadre du processus de recrutement

La problématique centrale de cette étude est donc la suivante :

Problématique :

Dans un marché de l'emploi de plus en plus compétitif, attirer les meilleurs talents est devenu un enjeu majeur pour les entreprises. La marque employeur apparaît alors comme un levier stratégique pour renforcer l'attractivité d'une organisation.

EL KENDI, acteur du secteur pharmaceutique en Algérie, cherche à se démarquer à travers une communication ciblée et des actions RH valorisantes. Cela soulève la question suivante : **en quoi la stratégie de marque employeur d'EL KENDI influence-t-elle l'attraction des talents ?**

Sous Questions :

- Comment les nouveaux recrutés justifient –ils leur intention pour postuler à el KENDI ?
- Quels sont les éléments clés de la stratégie de marque employeur adopté par el kendi
- De quelle manière l'influence de la stratégie de marque employeur d'EL KENDI sur l'attraction des talents se manifeste-t-elle concrètement dans son processus de recrutement ?

Pertinence Managériale :

À travers cette recherche, nous cherchons à répondre à une problématique qui revêt une réelle importance managériale dans le contexte actuel des ressources humaines. En effet, face à la

INTRODUCTION GENERALE

pénurie croissante de talents, à l'évolution des attentes des candidats, et à la forte concurrence entre employeurs, la marque employeur devient un levier stratégique incontournable.

En nous intéressant au cas d'El Kendi, nous visons à comprendre comment la perception de la marque employeur influence l'attractivité de l'entreprise auprès des talents, notamment dans le cadre de son processus de recrutement

Cette étude nous permet d'identifier les leviers managériaux (communication, culture d'entreprise, proposition de valeur employeur), qui participent à cette attractivité.

Pertinence scientifique :

Notre recherche s'inscrit dans une perspective scientifique visant à approfondir la compréhension du rôle de la marque employeur dans l'attraction des talents, un sujet encore relativement peu exploré dans le contexte algérien. En mobilisant des modèles théoriques établis tels que ceux de Backhaus & Tikoo et d'Ambler & Barrow, nous cherchons à enrichir la littérature existante en analysant la manière dont l'image employeur influence le comportement des candidats. En confrontant les apports théoriques aux réalités empiriques de l'entreprise El Kendi, notre travail contribue à combler un vide scientifique et offre de nouvelles pistes de réflexion pour l'étude de l'attractivité organisationnelle dans des environnements économiques en mutation

Méthodologie de la recherche

Afin de réaliser notre étude nous nous sommes penchés vers une approche qualitative, cette méthodologie nous permet de recueillir des données essentielles et d'obtenir une compréhension approfondie du sujet, pour ce faire, nous sommes appuyés sur des entretiens semi-directifs :

Premièrement, un premier échantillon a été constitué au sein de l'équipe RH. L'objectif de cette sélection est d'analyser l'efficacité des pratiques et des processus de recrutement en place. À travers des entretiens et une analyse documentaire, nous avons pu recueillir des informations précises sur les stratégies mises en œuvre, les outils utilisés, ainsi que les indicateurs de performance suivis. Cette première partie nous a permis de comprendre le lien entre les actions RH et le positionnement de la marque employeur.

INTRODUCTION GENERALE

Deuxièmement, un second échantillon a été constitué à partir de candidats récemment recrutés chez El Kendi.

Cette phase a pour objectif de mesurer l'influence de la marque employeur sur leur décision de postuler, ainsi que leur perception globale de l'image de l'entreprise. Les données recueillies permettent d'apprécier la manière dont la marque employeur est perçue en externe, mais aussi son rôle réel dans l'attractivité de l'entreprise.

Objectifs de la recherche :

- ✓ Comprendre comment les candidats perçoivent la cohérence entre l'image projetée par la marque employeur et leur propre expérience durant le recrutement.
- ✓ Analyser l'apport de la marque employeur sur le processus de recrutement
- ✓ Examiner l'alignement entre la marque employeur et l'expérience candidat

Ce mémoire est structuré en trois chapitres. Le premier présente les fondements théoriques liés à la marque employeur et à l'attraction des talents. Le deuxième détaille la méthodologie qualitative adoptée et le contexte de l'étude. Le troisième analyse et discute les résultats obtenus à partir des données recueillies sur le terrain.

**CHAPITRE I : REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUELLE**

SECTION 1 : LA REVUE DE LITTÉRATURE

1 LE MARKETING RH :

Dans une approche stratégique de la gestion des ressources humaines (GRH), le marketing RH ne se limite pas à la communication externe, mais englobe également l'optimisation des pratiques internes telles que le recrutement, la sélection, la formation et la gestion de la performance. Selon Rawat et KC (2024), la GRH est définie comme une démarche visant à gérer les collaborateurs de manière à accroître la productivité et à atteindre les objectifs organisationnels. Ainsi, le processus de recrutement et de sélection occupe une place centrale, puisqu'il consiste à identifier, évaluer et choisir les candidats dont les profils répondent le mieux aux besoins de l'entreprise.

La sélection basée sur les compétences apparaît comme une méthode particulièrement pertinente, car elle met l'accent sur trois dimensions essentielles : la compétence technique, c'est-à-dire la capacité à exécuter des tâches spécifiques liées au poste ; les compétences comportementales, incluant les aptitudes relationnelles telles que la communication, le travail en équipe et le leadership et enfin l'alignement des valeurs, qui garantit une cohérence entre les valeurs personnelles du collaborateur et la culture de l'organisation (PUTRI, ASSHAUNI, & RAHMADANI, 2024).

Cette approche, en intégrant pleinement les enjeux de compatibilité culturelle et de potentiel de développement, permet non seulement de réduire les erreurs de recrutement, mais aussi d'améliorer la fidélisation des employés. Comme le soulignent Mohamed et Yassin (2019), la fonction RH ne doit pas être cantonnée à l'administration du personnel, mais jouer un rôle de partenaire stratégique dans la prise de décision managériale, en soutenant activement la performance organisationnelle (PUTRI, ASSHAUNI, & RAHMADANI, 2024).

1.1 Le marketing RH externe et interne

Le marketing RH externe vise à attirer les candidats potentiels en diffusant la marque employeur à travers divers canaux de communication. L'objectif est de générer un bouche-à-oreille positif et de promouvoir l'entreprise en tant qu'employeur de choix.

Le marketing RH interne, quant à lui, se concentre sur la fidélisation des employés actuels. Cette approche consiste à tenir les promesses faites lors de l'embauche, en garantissant une expérience de travail positive. Les collaborateurs doivent être perçus comme des ambassadeurs de l'entreprise et contribuer à maintenir une image positive à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation.

Figure 1: Intersection entre stratégie, marketing et ressources humaines



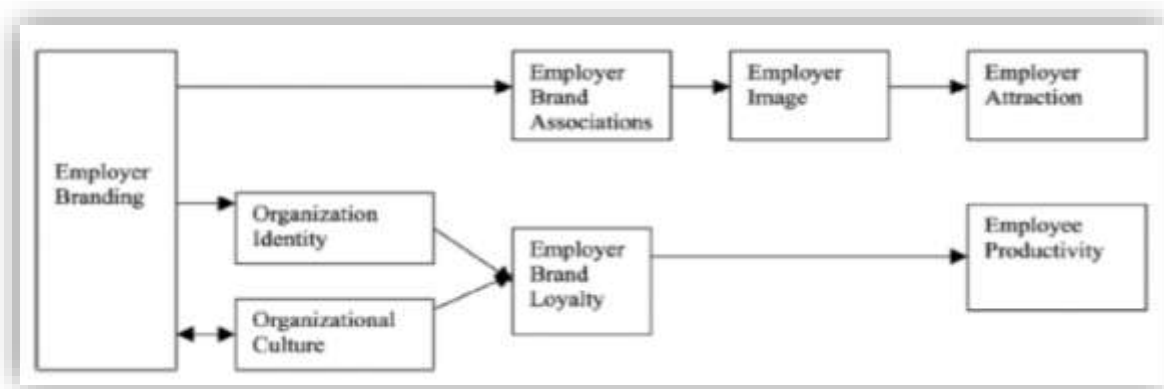
Source : Panczuk et Point, 2008, p.33

2 Marque employeur comme un pilier du marketing Rh :

La notion de marque employeur n'est pas nouvelle dès 1996, Ambler et Barrow définissaient la marque employeur comme l'ensemble des éléments fonctionnels, économiques et psychologiques associés à un emploi, qui correspond à l'entreprise recruteuse. Cependant, ce concept a évolué et prend aujourd'hui une importance croissante dans la gestion des talents.

Selon Backhaus et Tikoo, les fondateurs du premier modèle de marque employeur, trois facteurs clés sont nécessaires pour construire une marque employeur : la culture organisationnelle, l'identité organisationnelle et la proposition de valeur différenciant (REIS, DIONISIO, & SOUSA, 2021).

Figure 2. Backhaus and Tikoo framework (2004).



Source : (REIS, DIONISIO, & SOUSA, 2021)

À travers la conceptualisation de ce modèle, les auteurs visent à simplifier la compréhension des dynamiques liées au concept, tout en soulignant l'importance de la collaboration entre le marketing et les ressources humaines dans la mise en place d'un processus de marque employeur

Charvat janchova et Bendnarik (2023), dans leur étude intitulée « the impact of corporate identity on Reputation and employer's brand » analyse le lien entre l'identité d'entreprise, la réputation organisationnelle et la construction de la marque employeur. Leur recherche, menée à la faculté de communication de l'université de Ss, met en évidence que dans un contexte de forte concurrence sur le marché du travail, les entreprise cherche à ce distingues par le développement stratégique de leur marque employeur

L'étude révèle que l'identité d'entreprise à travers une communication cohérentes et alignée, tant en interne qu'en externe contribue fortement à forger une réputation solide. Cette réputation devient ensuite un levier essentiel pour construire une marque employeur attractive et différenciant.

Les acteurs soulignent également que l'harmonisation des valeurs entre les candidats et l'organisation facilite le recrutement et renforce l'image de l'employeur (JANECHOVA & BEDNARIK, 2023).

Sullivan (2004) définit la marque employeur comme une stratégie qui vise à façonner la notoriété, les perceptions, les opinions et les croyances envers une organisation spécifique. Dans ce contexte, les ressources humaines ont pour objectif d'établir une relation de confiance durable avec les talents disponibles, en mettant en avant les avantages et les valeurs de l'entreprise. La fonction RH porte la responsabilité stratégique de cette démarche en identifiant les candidats les plus prometteurs et en les attirant en soulignant ce qu'ils peuvent apporter à l'organisation. De plus, les entreprises évoluent dans un écosystème où elles interagissent avec des concurrents, des fournisseurs et des clients. À ce titre, la marque employeur a également un impact important sur ces parties prenantes externes, ce qui souligne l'importance que les entreprises attachent à l'image qu'elles véhiculent (SOLEHA & SATRYA, 2024).

3 Attractivité des talents :

Le recrutement, la sélection, la marque employeur, la proposition de valeur et les diverses options disponibles constituent les principaux leviers de l'attraction des talents (Rop, 2015). D'après Armstrong (2011), il est essentiel de mettre en place des processus adaptés pour identifier et recruter les meilleurs profils, en tenant compte des valeurs et de la culture de l'organisation. L'objectif fondamental de l'attraction des talents est d'attirer des candidats qualifiés pour pourvoir les postes vacants (Songa & Oloko, 2016).

Le modèle développé par Berthon et al. (2005) identifie cinq dimensions clés de l'attractivité des talents ; les valeurs d'intérêts, les valeurs sociaux, les valeurs économiques, la valeur développement et la valeur d'application.

Ces dimensions permettent d'évaluer les facteurs qui influencent la perception des candidats tel que la pratique de travail innovantes, un environnement professionnel sain, une rémunération supérieure à la moyenne, la reconnaissance, les perspectives de carrière, ainsi que les

opportunités d'apprentissage et d'engagement des activités à caractère humanitaire (SOLEHA & SATRYA, 2024).

L'évolution des attentes des jeunes professionnels redéfinit les critères d'attractivité des employeurs. L'étude Young Professional Attraction Index (YPAI) 2023, menée par l'agence suédoise Academic Work, révèle que les jeunes talents priorisent les perspectives de développement professionnel, un environnement de travail sain fondé sur des relations humaines positives, ainsi qu'un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Ce dernier se manifeste par une préférence marquée pour des modalités de travail flexibles telles que le temps partiel (50 %), les horaires aménageables (51 %) et le télétravail partiel. Fait notable, les aspects financiers ne viennent qu'en quatrième position, bien que 43 % des répondants reconnaissent qu'un salaire insuffisant pourrait constituer un frein à l'acceptation d'un poste. Ces résultats illustrent une transition culturelle chez les générations Y et Z, qui recherchent un cadre professionnel épanouissant avant tout (Academic Work, 2024).

Dans cette même dynamique, **Phillips et Roper (2009)** soulignent que pour séduire la Génération Y, les entreprises doivent revoir leurs pratiques de recrutement. Cette génération, façonnée par un environnement numérique et en quête de sens, impose de nouveaux standards au monde du travail. Les auteurs suggèrent que l'attractivité passe non seulement par une rémunération compétitive – parfois au-dessus du marché – mais aussi par des avantages distinctifs susceptibles de différencier l'employeur. Cette stratégie, bien qu'efficace dans des secteurs comme l'immobilier, représente un investissement initial conséquent, que certains dirigeants hésitent à engager malgré ses retombées potentielles sur le long terme (FRAY, 2015).

4 Recrutement :

Dans son article intitulé *Recruitment and Selection Procedures in Human Resource Management*, publié en 2021 dans la revue *International Journal of Computer Science and Mobile Computing*, Navdeep Singh Gill analyse les pratiques de recrutement et de sélection comme des leviers stratégiques en gestion des ressources humaines. L'étude s'appuie sur une revue analytique des méthodes utilisées par les entreprises, en soulignant que l'efficacité du recrutement repose autant sur les sources mobilisées (internes ou externes) que sur les facteurs contextuels comme la taille de l'organisation, les avantages sociaux offerts, les dynamiques économiques, ou encore les contraintes juridiques. Gill (2021) insiste également sur l'importance d'un processus de sélection rigoureux, capable d'évaluer avec justesse les

compétences et l'adéquation des candidats aux besoins de l'organisation. L'auteur conclut que le succès d'une entreprise dépend fortement de sa capacité à attirer et à sélectionner les talents en phase avec sa culture et ses objectifs, faisant ainsi du recrutement un pilier de la performance organisationnelle (Navdeep, 2021).

Dans leur article intitulé « Le recrutement comme technologie innovante de formation du personnel dans une entreprise industrielle dans les conditions économiques modernes », publié en 2020 dans le Bulletin de l'Université nationale de Khmelnytskyi, les auteurs N. P. Bazaliyska et O. V. Koshonko examinent le recrutement en tant qu'outil stratégique d'optimisation de la gestion des ressources humaines dans les entreprises industrielles. Leur analyse met en lumière une demande croissante et constante pour les services des agences de recrutement, tout en soulignant plusieurs limites structurelles : qualité souvent insuffisante des prestations, absence de normes professionnelles établies, forte rotation du personnel au sein des agences, qualification insuffisante des consultants, et manque de données statistiques fiables sur l'activité de ces agences. Les autrices proposent un algorithme structuré pour intégrer le recrutement comme technologie innovante permettant de répondre aux déséquilibres du marché du travail et à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, en particulier dans le secteur industriel. Cette approche confirme que le recrutement, bien au-delà d'un simple processus administratif, devient une réponse stratégique aux défis contemporains de gestion du capital humain (Bazaliyska & Koshonko, 2020).

L'article intitulé « Overview of Recruitment and Selection Process in HRM », publié en mars 2022 dans l'International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM), explore le rôle central du recrutement et de la sélection dans la gestion stratégique des ressources humaines. Rédigé par Dr. C. K. Gomathy et al., cet article présente une analyse structurée des différentes phases de ces processus, allant de la diffusion des offres à la sélection finale des candidats. Les auteurs insistent sur l'importance d'un alignement entre les besoins organisationnels et les profils recrutés, soulignant que cette adéquation contribue directement à la performance globale, à la rétention des talents et à l'optimisation des ressources humaines. Par ailleurs, l'étude démontre que des pratiques de sélection bien conçues, basées sur des critères objectifs et rigoureux, permettent de minimiser les erreurs de recrutement et d'accroître la satisfaction des collaborateurs. En somme, le recrutement et la sélection ne sont pas de simples opérations administratives, mais des leviers stratégiques majeurs pour la croissance et la compétitivité des entreprises (Gomathy & Ramaseshacharyulu, 2022).

5 Relations clés : Marque employeur, recrutement et attractivité des talents :

Étées examinées dans l'étude de **Dyah Gandasari et al. (2024)** intitulée « How to attract talents? The role of CSR, employer brand, benefits and career development ». Basée sur une enquête quantitative menée auprès de 324 répondants, cette recherche met en lumière l'impact positif et significatif de trois facteurs clés sur l'intention de postuler : la marque employeur, les avantages perçus et les opportunités d'évolution de carrière. En revanche, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) n'exerce pas d'effet direct sur cette intention. Son influence se manifeste de manière indirecte, à travers l'amélioration de la perception globale de la marque employeur. En favorisant l'alignement entre les valeurs de l'entreprise et celles de ses parties prenantes – employés, clients, partenaires ou encore société civile – la RSE joue un rôle de soutien dans l'attraction des talents, bien que l'absence de lien direct reste une limite de l'étude. Dans ce cadre la responsabilité sociétal des entreprise exerce un rôle déterminants, elle consiste à aligner les valeur et les comportements de l'entreprise avec ceux de ses parties prenantes incluant les employées, les clients, les fournisseurs, les institution publiques, les groupe d'intérêt et la société au sens large (Gandasaria, Tjahjanab, & Dwidienawa, 2024).

Par ailleurs, la littérature confirme le rôle central de la marque employeur dans la construction des décisions des candidats. **Barber (2013)** ainsi que **Keller et Meaney (2017)** soulignent que cette dernière façonne la manière dont l'entreprise est perçue dès les premières étapes du processus de recrutement. Elle contribue à forger une image attractive, facilite l'adhésion au discours organisationnel et sert parfois de seule source d'information pour les postulants. À travers les perceptions qu'elle véhicule sur les conditions de travail, les valeurs internes ou encore les opportunités offertes, la marque employeur devient un levier déterminant de différenciation dans un marché du travail concurrentiel (Oudjenoun & Bouzidi, 2024).

La marque employeur est définie comme un ensemble de qualités propres à une entreprise, qui le relie à son public cible, Elle se compose d'atouts uniques et positifs, incluant aussi bien des avantages tangibles qu'intangibles liés au fait de travailler dans l'entreprise, cette marque doit revêtir pour répondre aux attentes des jeunes de la génération Z

Dans son article de 2022, Salo Yana souligne que l'objectif de la création d'une marque employeur varie selon la phase de développement de l'entreprise. Pour une entreprise jeune, l'objectif principal est d'attirer du personnel et de former des valeurs communes, tandis que pour

une entreprise mature, il s'agit de renforcer l'esprit d'entreprise. En période de crise, la marque employeur vise à retenir le personnel et à créer un sentiment d'unité (Salo, 2022).

Dans une perspective centrée sur la gestion des talents, (REIS, DIONISIO, & SOUSA, 2021) proposent une analyse approfondie du rôle stratégique de la marque employeur à travers leur étude « Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision ». En mobilisant le protocole PRISMA pour conduire une revue systématique de la littérature, les auteurs synthétisent les contributions scientifiques les plus significatives publiées au cours des dix dernières années. Leur analyse s'appuie notamment sur les modèles théoriques de **Backhaus & Tikoo (2004)** et **King & Vaiman (2019)**

, qui considèrent la marque employeur comme un levier central de l'attraction, du développement et de la rétention des talents. Cette approche met en évidence l'importance croissante accordée à l'image de l'employeur dans les politiques de gestion des ressources humaines, en particulier dans un contexte marqué par une forte concurrence pour les profils qualifiés (REIS, DIONISIO, & SOUSA, 2021).

Les résultats montrent un intérêt croissant pour le sujet, notamment depuis quatre ans. La marque employeur est perçue comme un outil stratégique d'attraction et de rétention des talents, utilisée même par certains pays pour attirer une main-d'œuvre qualifiée. L'étude conclut que la marque employeur s'intègre pleinement dans les stratégies globales de gestion des talents

Avec la montée en puissance des enjeux liés à la gestion des talents, Catherine Voit souligne que « l'attractivité des entreprises en tant qu'employeurs s'impose aujourd'hui comme une préoccupation centrale dans la gestion des ressources humaines ». Cette tendance reflète ce que plusieurs auteurs désignent comme une « guerre des talents », marquée par une pénurie de profils qualifiés sur des segments clés du marché du travail.

Dans ce contexte, les entreprises ne se contentent plus de recruter : elles doivent rivaliser pour séduire et fidéliser ces profils rares. Comme le résume bien l'analyse : « ce ne sont plus les candidats, mais les employeurs potentiels qui sont en concurrence pour les attirer et les retenir ».

Dejoux et Thévenet confirment cette dynamique en précisant que « la guerre des talents est bien là : elle est silencieuse parce qu'elle ne concerne pas les grands nombres qui feraient oublier les chiffres du chômage, mais elle touche des populations rares, dotées de compétences indispensables à certaines activités » (Viot & Benraïss-Noailles, 2014).

Dans un contexte similaire, Rodrigues et Sousa (2024) ont examiné le rôle de la marque employeur et du marketing interne dans le contexte d'une PME métallurgique portugaise. L'étude a utilisé une approche mixte : un entretien qualitatif avec le responsable de la formation

et du développement des ressources humaines de l'entreprise, ainsi que des enquêtes quantitatives distribuées aux employés. L'objectif principal était de comprendre comment la marque employeur et le marketing interne contribuent à attirer et fidéliser les talents, en particulier dans un secteur confronté à des pénuries de talents.

Les résultats ont révélé que les pratiques de la marque employeur et du marketing interne sont particulièrement efficaces pour améliorer la satisfaction, la motivation et l'engagement des employés. Ces stratégies ont contribué à réduire l'intention des employés de quitter l'entreprise et à renforcer leur engagement envers l'organisation. Par ailleurs, elles ont également amélioré l'attractivité perçue de l'entreprise en tant qu'employeur, ce qui est essentiel pour attirer de nouveaux talents. L'étude a ainsi montré que la mise en œuvre de ces pratiques pouvait avoir un impact significatif sur la fidélisation des employés et, par conséquent, sur le succès de l'organisation.

Toutefois, une limite importante de cette étude réside dans le fait qu'elle repose sur une étude de cas unique, centrée sur une seule entreprise. Cette approche restreint la portée des résultats, car ceux-ci ne peuvent pas être facilement généralisés à d'autres secteurs, types d'organisations ou contextes géographiques (Rodrigues & Sousa, 2024).

Selon Raunak Bothra (2024), dans « Employer Brand Building for Effective Talent Management » (International Journal of Scientific Research in Engineering and Management) explore l'importance de la marque employeur dans la gestion des talents, en mettant l'accent sur son rôle dans l'attraction, la rétention et l'engagement des talents dans un environnement concurrentiel. L'étude repose sur la collecte de données secondaires, l'analyse de recherches antérieures et l'identification de lacunes pour proposer un cadre complet pour la marque employeur. Les objectifs principaux sont d'examiner le rôle de la marque employeur dans l'attraction et la rétention des talents, et de recommander des stratégies pour l'intégrer dans les efforts de gestion des talents. Les résultats montrent qu'une marque employeur forte améliore la satisfaction, l'engagement et l'engagement des employés, réduisant ainsi le turnover et favorisant la fidélité organisationnelle. De plus, le marketing interne joue un rôle clé dans le renforcement de la marque employeur et garantit la cohérence des messages à travers tous les canaux de communication (Bothra, 2024).

Une analyse approfondie des stratégies RH, Ada, N. ; Korolchuk, M. ; Yunyk, I. (2023), dans leur étude "The Role of Employer Branding Practices on Management of Employee Attraction and Retention", examinent les pratiques de marque employeur en lien avec

l'attraction et la rétention des talents. À travers des entretiens qualitatifs réalisés avec des professionnels RH d'entreprises de premier plan en Turquie, l'étude identifie plusieurs stratégies clés pour attirer et fidéliser les employés. Ces pratiques incluent la proposition de rémunérations compétitives, la création d'un environnement de travail positif, l'offre d'opportunités de développement professionnel, ainsi que la communication transparente des valeurs de l'entreprise. Ces éléments permettent non seulement de différencier l'entreprise de ses concurrents, mais aussi d'améliorer son image sur le marché de l'emploi, de réduire la rotation du personnel et de renforcer la fidélité des collaborateurs (Ada, Korolchuk, & Yunyk, 2023).

Une étude menée par Ha Thi Thao et al. (2024) sur l'attractivité des entreprises intitulée « Employer Branding : How Current Employee Attitudes Attract Potential Applicants and Customers » examine l'impact des attitudes des employés actuels sur l'attraction de nouveaux candidats et l'influence des employés sur l'image de l'entreprise en tant que marque employeur. En utilisant une méthodologie quantitative avec des questionnaires distribués à des employés de différentes entreprises, l'étude révèle que les valeurs de développement et de diversité ont un impact positif sur la satisfaction au travail, l'identification organisationnelle et la perception des sacrifices organisationnels. De plus, la réputation de l'entreprise influence favorablement ces trois attitudes, tandis que les valeurs économiques ne montrent pas de lien significatif. Les résultats indiquent également que les employés satisfaits sont plus enclins à recommander leur entreprise, tant comme employeur que comme marque commerciale, générant un effet de bouche-à-oreille positif qui attire à la fois des talents et des clients (Ha Thi Thao, Kim, & Kim, 2024).

Dans leur étude publiée en 2023, Florentina et al. Intitulée "Strategic management of internal employer branding – guerilla strategies to engage and retain top employees in a challenging workforce environment", ont analysé la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'attractivité organisationnelle en tant que marque employeur, du point de vue des employés. L'étude a été menée à travers un questionnaire administré à 800 employés issus des secteurs public et privé en Roumanie occidentale. Les résultats ont révélé une corrélation positive entre certaines pratiques RH — notamment l'évaluation de la performance, la formation-développement et l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle — et la perception de l'attractivité de l'organisation. Dans le secteur privé, les pratiques les plus influentes étaient l'évaluation de la performance, la sécurité au travail et l'équilibre vie pro-vie

perso, tandis que dans le secteur public, ce sont la formation et l'évaluation de la performance qui ont eu le plus d'impact (Bărbulescu, Vasiliuță-Ștefănescu, & Stoico, 2024).

Dans une logique d'amélioration continue des stratégies RH, Abdullah Turk, Pelin Vardarlier et Muhammet Ali Hazar (2023) analysent, dans leur étude intitulée "The Role of Employer Brand Practices in Human Resources Management in Job Applications on Company Preference", l'impact des pratiques liées à la marque employeur sur l'attractivité organisationnelle. Grâce à une approche qualitative mobilisant le logiciel Maxqda 20, leurs travaux révèlent une corrélation positive entre une gestion stratégique de la marque employeur et la capacité à attirer les talents. Une communication externe claire et cohérente apparaît comme un levier essentiel pour renforcer la réputation de l'entreprise, améliorer sa notoriété et accroître sa fiabilité auprès des candidats potentiels. Des éléments comme la réputation, la transparence, la notoriété et la gestion de l'image employeur s'imposent ainsi comme des vecteurs déterminants dans le processus d'attraction. Bien que l'étude soit limitée par son approche méthodologique et sa période d'analyse, elle met en évidence l'importance croissante accordée à la marque employeur comme outil stratégique pour capter les meilleurs profils (Turk, Vardarlier, & Hazar, 2020).

Bien que ces recherches offrent des éclairages riches sur l'attraction des talents, elles présentent plusieurs limites. La majorité des études s'appuient sur des échantillons restreints ou sur des contextes géographiques spécifiques, ce qui limite la portée des conclusions. D'autres se concentrent uniquement sur une génération donnée, sans croiser les perceptions intergénérationnelles. De plus, certaines dimensions importantes, comme l'évolution des attentes dans le temps, restent peu explorées.

Notre étude se distingue par son approche qualitative, qui permet d'explorer en profondeur les liens entre marque employeur, recrutement et attractivité des talents dans le cadre concret de l'entreprise El Kendi. En mobilisant des modèles théoriques reconnus, nous cherchons à enrichir la compréhension de ces phénomènes et à combler les lacunes identifiées, notamment en prenant en compte la réalité locale et les expériences vécues par les candidats

Pour les entreprises modernes, il est important non seulement de choisir et de mettre en œuvre une stratégie générale de développement, mais aussi de réaliser le potentiel de l'entreprise en tant qu'employeur. La création d'une marque employeur attrayante se reflète principalement sur la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise. L'objectif principal de l'entreprise est atteint

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUELLE

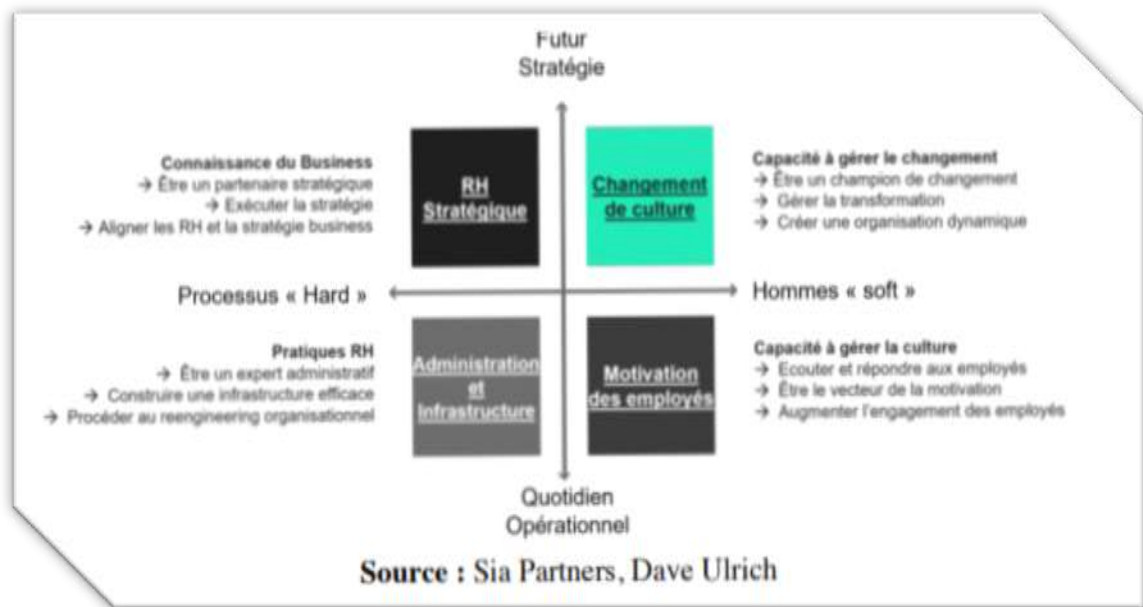
par un ensemble d'objectifs secondaires, tels que l'augmentation du nombre de nouveaux employés talentueux, l'amélioration de l'efficacité des dépenses en personnel, le maintien du personnel existant, la stabilisation du taux de rotation des employés, et l'atteinte d'une grande satisfaction des employés, etc. Ainsi, la problématique de la création d'une marque employeur attrayante nécessite une étude plus approfondie.

Section 2 : Cadre conceptuel de la recherche

Les modes d'organisation ont progressivement évolué afin de permettre à l'entreprise de s'adapter aux exigences de son environnement. Aujourd'hui, cette capacité d'adaptation repose de plus en plus sur des leviers tels que l'innovation, la créativité, la maîtrise des systèmes d'information, ainsi qu'une stratégie de communication cohérente, tant en interne qu'en externe. À cela s'ajoutent des dispositifs de formation continue et le développement des compétences entrepreneuriales des salariés, entendues comme leur capacité à initier des actions nouvelles au sein même de l'organisation (Saloff Coste, 2005).

Dans cette dynamique d'agilité organisationnelle, le rôle de la direction des ressources humaines a connu une transformation significative.

Figure 3 : le modèle d'Ulrich 1996



Source : (Ulrich, 2010)

Le modèle d'Ulrich (1996) illustre cette évolution en montrant que le directeur des ressources humaines ne se limite plus à une gestion administrative opérationnelle, mais occupe désormais une place stratégique. Il devient un acteur clé du changement, contribuant activement à la gestion de la culture organisationnelle et à l'alignement des ressources humaines avec les objectifs globaux de l'entreprise (Ulrich, 2010).

1 La marque employeur

Dans un environnement économique en constante mutation, marqué par des exigences accrues en matière d'adaptabilité et d'innovation, la fonction ressources humaines occupe un rôle stratégique majeur. Dans ce cadre, la marque employeur s'impose comme un concept central, contribuant à l'attractivité et à la rétention des talents au sein de l'organisation.

1.1 La définition de la marque employeur :

La marque employeur se définit comme l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques associés aux emplois proposés par une entreprise en tant qu'employeur. Cette définition est complétée par Panczuk et Point (2008), qui soulignent l'importance du rôle des salariés et des autres parties prenantes dans le processus. Selon eux, la marque employeur est un processus par lequel les salariés internalisent l'image de marque souhaitée et sont motivés à projeter cette image aux clients et autres parties organisationnelles.

Liger (2008), pour sa part, insiste sur la dimension relationnelle de la marque employeur, en évoquant une relation durable et de plus en plus individualisée avec les collaborateurs. Il souligne également qu'il s'agit de faire de l'entreprise un employeur attractif, en associant son nom à de véritables valeurs.

Enfin, selon La Pinta (2011), la marque employeur repose sur quatre éléments essentiels :

- ✓ Ce que l'entreprise est réellement
- ✓ Ce que l'entreprise communique à propos d'elle-même
- ✓ Ce que les collaborateurs disent de l'entreprise
- ✓ Ce que le public dit de l'entreprise, c'est-à-dire sa réputation en tant qu'employeur.

Ces définitions illustrent la complexité et les multiples facettes de la marque employeur, qui ne se limite pas à une simple communication externe, mais implique également une gestion cohérente et réfléchie de l'image de l'entreprise à travers s

Es interactions internes et externes (Idrissi, Hanaty, & Senihji, 2019).

1.2 Dimensions de la marque employeur :

1.2.1 Dimension fonctionnelle

La dimension fonctionnelle de la marque employeur regroupe les éléments **objectifs et concrets** du poste de travail qui répondent aux besoins pratiques et organisationnels des employés.

Exemples :

- Physical working conditions (conditions physiques de travail)
- Social benefits (avantages sociaux)
- Leave allowance (congrés)

1.2.2 Dimension économique

La dimension économique fait référence aux **rétributions financières ou matérielles** offertes par l'entreprise, qui contribuent à la stabilité et à la satisfaction des employés.

Exemples :

- Wages (salaires)
- Fringe benefits (avantages en nature)
- Material or monetary rewards (récompenses matérielles ou monétaires)

1.2.3 Dimension psychologique

La dimension psychologique concerne les **aspects symboliques et émotionnels** de la relation employé-entreprise, influençant la perception de l'identité, de l'appartenance et de la reconnaissance sociale (Ada, Korolchuk, & Yunyk, 2023).

➤ Exemples

- Sense of belonging (sentiment d'appartenance)
- Corporate reputation (réputation de l'entreprise)
- Personal image development (développement de l'image personnelle)

1.3 Étapes clés du développement de la marque employeur :

✓ **Définition de la vision et des objectifs :**

La première étape consiste à définir une vision précise de la marque employeur. Cette vision doit expliquer le rôle de la marque et la manière dont l'entreprise souhaite être perçue sur le marché du travail. Elle doit aussi intégrer les objectifs à court et long terme. Cette phase repose sur l'analyse des valeurs, de la mission et des produits ou services de l'entreprise, afin d'assurer une base solide pour la stratégie de marque employeur.

✓ **Analyse des marques concurrentes :**

L'étude des marques employeurs concurrentes est essentielle pour identifier les éléments différenciateurs. Cette analyse permet de repérer les points forts et faibles des concurrents et de mieux comprendre les attentes des candidats. Elle offre également des pistes pour construire une image distincte et attractive.

✓ **Identification de la proposition de valeur employeur :**

Après avoir défini la vision et analysé la concurrence, l'entreprise doit élaborer sa proposition de valeur employeur. Celle-ci doit répondre aux attentes des candidats en matière de conditions de travail, d'ambiance professionnelle et de perspectives d'évolution. Elle constitue un élément clé pour attirer et fidéliser les talents.

✓ **Définition des attributs de la marque employeur :**

À ce stade, il s'agit de déterminer les éléments visuels (logo, couleurs, visuels) et les messages de communication (slogan, valeurs mises en avant) qui incarneront la marque employeur. Ces attributs doivent refléter l'identité de l'entreprise tout en étant cohérents et différenciateurs par rapport aux concurrents.

✓ **Évaluation de la stratégie de marque employeur :**

La dernière étape consiste à mesurer l'efficacité des actions menées. L'évaluation peut porter sur la satisfaction des employés, leur engagement, ainsi que sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise en matière de recrutement et de fidélisation. Cette analyse permet d'ajuster et d'améliorer la stratégie de marque employeur (Salo, 2022)

1.4 Composantes clés de la marque employeur :

1.4.1 Identité et image

L'identité et l'image de marque employeur sont deux concepts fondamentaux qui ont été analysés par plusieurs chercheurs à travers l'étude de l'identité et de l'image de marque, notamment celle du produit. En s'appuyant sur les travaux d'Aaker et Joachimsthaler (1996),

Catherine Viot et Noailles Benraïss Laila (2014) définissent l'identité de marque (qu'il s'agisse de produits ou de services) comme « la manière dont l'organisation souhaite présenter chacune de ses marques produits-services à ses clients cibles ». En parallèle, l'image de marque produit est décrite comme « les perceptions relatives à une marque telles que reflétées par les associations en mémoire du consommateur ». Selon Keller (1993), cité par Catherine Viot et Noailles Benraïss Laila, ces associations sont regroupées autour de trois catégories : les attributs liés ou non au produit, les bénéfices fonctionnels, expérientiels ou symboliques, ainsi que l'attitude générale envers la marque.

À partir de ces définitions, il est possible de distinguer deux approches complémentaires : l'identité correspond au message que l'organisation souhaite émettre concernant sa marque, tandis que l'image renvoie à la manière dont ce message est perçu par le public cible l'image de marque représente ainsi l'ensemble des associations perçues par les consommateurs, tandis que l'identité de marque correspond aux associations que l'organisation cherche à construire ou à maintenir

Il est important de souligner que l'identité de marque n'influence pas directement les préférences des consommateurs. En effet, ces derniers interprètent l'identité proposée par l'organisation et la traduisent en une image de marque propre à leur perception (Catherine Viot et Noailles Benraïss Laila, 2014). De plus, l'image de marque peut revêtir plusieurs facettes, en fonction des différents publics concernés (Antar, 2024).

Trois formes principales de l'image de marque employeur peuvent être distinguées :

✓ **L'image interne**

Qui correspond à la perception de l'organisation par ses employés actuels.

✓ **L'image externe**

Qui est l'image perçue par les candidats et employés potentiels.

✓ **L'image externe interprétée**

Qui représente l'idée que se font les employés actuels de la perception qu'ont les personnes extérieures de l'organisation (Antar, 2024).

Ainsi, l'identité de marque employeur désigne la manière dont une organisation souhaite se présenter à ses employés actuels et futurs en tant qu'employeur attractif. En revanche, l'image de marque employeur reflète la perception réelle qu'ont les cibles RH (employés actuels, candidats potentiels) de l'organisation

1.4.2 Culture organisationnelle :

La culture d'entreprise constitue une composante centrale de la marque employeur. Elle regroupe les valeurs, les normes, les pratiques et les comportements partagés au sein de l'organisation. Une culture forte et cohérente, alignée sur les attentes des collaborateurs et les objectifs stratégiques, joue un rôle clé dans la différenciation de l'employeur sur le marché du travail.

Selon les recherches récentes, les entreprises capables de construire et de maintenir une culture organisationnelle claire et mobilisatrice bénéficient d'un avantage compétitif, notamment en matière d'attraction et de fidélisation des talents. Cette culture favorise non seulement l'efficacité interne, mais renforce également l'image externe de l'entreprise en tant qu'employeur de choix (Shchanina, 2023).

1.4.3 La proposition de valeur employeur (PVE) :

Représente l'ensemble des avantages matériels et immatériels offerts par une entreprise en échange de l'engagement et de la performance de ses collaborateurs. Elle reflète les valeurs, la culture et les promesses de l'organisation, et constitue un élément clé de sa marque employeur

Une PVE claire et cohérente renforce l'attractivité de l'entreprise, influençant la décision des candidats et leur motivation à y rester.

Ses composantes essentielles incluent (Samoliuk, Bilan, & Mishchuk, 2022) :

- ✓ La rémunération
- ✓ L'équilibre vie professionnelle/vie personnelle,
- ✓ La sécurité de l'emploi,
- ✓ L'évolution de carrière,
- ✓ La qualité du climat de travail et l'engagement sociétal

1.5 Outils et stratégies de la valorisation de la marque employeur

1.5.1 Outils internes :

- **Consolidation de la culture organisationnelle et des valeurs partagées**

La culture organisationnelle se réfère à l'ensemble des croyances, normes, pratiques et valeurs qui façonnent les comportements au sein d'une entreprise. Consolider cette culture implique de

clarifier et de diffuser les valeurs fondamentales de l'organisation auprès des collaborateurs, favorisant ainsi la cohésion interne. Une culture forte et cohérente renforce le sentiment d'appartenance, crée un climat de travail engageant, et permet à l'organisation de se distinguer durablement sur le marché de l'emploi. Cela contribue à l'attractivité et à la fidélisation des talents, en particulier lorsque les valeurs de l'entreprise sont alignées avec celles des salariés (Backhaus & Tikoo, 2004).

➤ **Renforcement de la communication interne organisationnelle**

La communication interne organisationnelle désigne l'ensemble des échanges formels et informels mis en place au sein de l'entreprise pour transmettre des informations, des valeurs et des orientations stratégiques. Lorsqu'elle est fluide, transparente et cohérente, elle contribue à renforcer l'adhésion des collaborateurs à la culture organisationnelle, à améliorer la compréhension des objectifs communs et à favoriser un climat de confiance. Elle joue ainsi un rôle central dans la mobilisation des équipes et le renforcement de l'identité de la marque employeur (Ulrich D. , 1996).

➤ **Promotion du développement des compétences et de la formation continue**

Le développement professionnel continu désigne l'ensemble des dispositifs mis en place pour améliorer les compétences techniques, comportementales et managériales des salariés. En offrant des opportunités régulières de formation, de perfectionnement et d'apprentissage, l'entreprise favorise l'implication, la motivation et la fidélisation de ses collaborateurs. Cette démarche renforce également l'image de l'organisation comme employeur soucieux de l'épanouissement professionnel de ses employés, ce qui constitue un levier d'attractivité pour les talents externes (Barrow & Mosley, 2005).

1.5.2 Outils externes :

➤ **Gestion proactive de la réputation numérique**

La gestion de la réputation numérique consiste à surveiller, contrôler et améliorer l'image de l'entreprise sur internet, notamment à travers les avis en ligne, les forums, les réseaux sociaux et les plateformes spécialisées. Cette démarche permet de construire une perception positive de l'organisation auprès des candidats potentiels et des parties prenantes externes, en renforçant sa crédibilité et sa légitimité en tant qu'employeur.

Une réputation organisationnelle favorable accroît l'intention de candidature et renforce l'attractivité de la marque employeur (Cable & Turban, 2003).

➤ **Utilisation des réseaux sociaux et plateformes d'emploi**

L'utilisation stratégique des réseaux sociaux tels que LinkedIn, Facebook ou Instagram permet aux entreprises de construire et de diffuser une image de marque cohérente et attractive auprès d'un large public. Ces plateformes facilitent la mise en avant de la culture d'entreprise, des témoignages de collaborateurs et des opportunités professionnelles, tout en renforçant l'engagement et la proximité avec les candidats potentiels. Cette approche contribue ainsi à accroître l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur de choix (Sivertzen, Nilsen, & Olafsen, 2013).

➤ **Développement de relations institutionnelles et partenariats éducatifs**

Cette approche consiste à initier et entretenir des collaborations structurées avec des établissements d'enseignement supérieur, tels que les universités, les écoles spécialisées et les centres de formation professionnelle. L'objectif principal est de positionner favorablement l'entreprise auprès des futurs diplômés, tout en anticipant les besoins en compétences et en facilitant l'accès à un vivier de talents qualifiés (Backhaus & Tikoo, 2004).

Souissi (2020) recommande d'encourager les jeunes collaborateurs à devenir des ambassadeurs de l'entreprise. En effet, l'employé ambassadeur joue un rôle clé en communiquant activement sur l'entreprise auprès de publics ciblés. Cette démarche contribue non seulement à renforcer la marque employeur, mais favorise également l'intégration des nouveaux salariés, en leur permettant de développer un sentiment d'appartenance plus fort (Souissi, 2020).

2 Le recrutement

2.1 Définition du Recrutement :

benchman et galino définissent le recrutement comme un processus informationnel et décisionnel partagé entre les ressources humaines et les managers de proximité visant à engager et intégrer une ou plusieurs personnes au sein de l'organisation pour répondre à un besoin identifié « Le recrutement est un ensemble de processus informationnels et décisionnels partagés par le service ressources humaines et les managers de proximité visant à engager et intégrer une ou plusieurs personnes au sein d'une organisation. »

pour mazouli et al il s'agit de la première étape de la relation entre le salarié et l'entreprise mais aussi d'un maillon stratégique pour la direction des ressources humaines reposant sur une définition rigoureuse des postes afin d'identifier les compétences requises ce processus mobilise des outils et méthodes adaptés et vise à intégrer un individu dans toutes ses dimensions au sein d'une organisation marquée par sa culture ses valeurs et son histoire en vue d'un engagement durable équilibré entre les deux parties.

2.2 Type de recrutement

2.2.1 Le recrutement interne

Consiste à pourvoir un poste vacant en mobilisant les ressources humaines déjà présentes dans l'entreprise. Il s'appuie sur un processus structuré visant à identifier et évaluer les compétences internes, afin d'assurer une sélection fondée sur l'adéquation au profil recherché, en évitant les décisions arbitraires.

- **Avantages :**

1. Reproduction de la culture d'entreprise.
2. Réduction des coûts de recrutement.
3. Connaissance préalable du fonctionnement de l'organisation.

- **Inconvénients :**

1. Frustration des salariés non promus.
2. Risque de promotion automatique sans réelle évaluation.
3. Manque de créativité et de renouvellement.

2.2.2 Le recrutement externe

Consiste à rechercher, à l'extérieur de l'entreprise, des candidats susceptibles de pourvoir un poste vacant. Il permet de comparer les profils internes et externes, notamment lorsqu'aucun collaborateur interne ne correspond aux exigences du poste, ou pour introduire de nouvelles compétences.

- **Avantages :**

1. Apport de sang neuf à l'entreprise.
2. Opportunité de communication externe sur l'évolution de l'organisation.

3. Introduction d'une nouvelle expérience professionnelle.

- **Inconvénients :**

1. Signal négatif envoyé aux salariés internes.
2. Risque d'échec pendant ou après la période d'essai.
3. Coût plus élevé que le recrutement interne.

2.3 Processus De Recrutement ;

Définition du besoin :

Cette étape consiste à analyser le poste à pourvoir. Elle permet de définir précisément la fonction, les caractéristiques du poste (type de contrat, rémunération, autorité, conditions de travail, difficultés) ainsi que le profil du candidat recherché (formation, expérience, qualités personnelles, disponibilité, etc.).

2.3.1 Recherche du candidat :

Il s'agit de repérer les candidats potentiels dans un vivier interne ou externe. Cette étape comprend le **sourcing**, qui désigne l'identification proactive de profils via différents canaux (écoles, CVthèques, réseaux sociaux, candidatures spontanées, cooptation...), ainsi que la rédaction et la diffusion de l'offre d'emploi.

2.3.2 Méthode

Cette étape concerne le choix de la stratégie de recrutement. Elle inclut la décision de confier le processus à un chargé de recrutement interne ou à un prestataire externe, et la sélection des outils adaptés en fonction de l'urgence, des moyens disponibles, de la spécificité du poste ou des pratiques de l'entreprise.

2.3.3 Mise en œuvre :

Elle correspond au déroulement pratique du processus de recrutement. Cela implique l'organisation, le suivi des étapes, la coordination entre les différents acteurs (internes ou externes) et la validation finale du recrutement par les responsables concernés (recruteur, hiérarchie, DRH).

2.3.4 Intégration :

L'intégration est la phase d'accueil du nouveau salarié. Elle comprend les formalités administratives (contrat, DPAE), la logistique (mise en place du poste de travail), et l'accompagnement managérial (accueil, tutorat, livret d'accueil) pour favoriser l'adaptation et l'engagement du nouvel arrivant (Nouri, 2022).

Figure 4 : processus de recrutement



Source : (recing, 2021)

2.4 La marque employeur au service du recrutement

Pour attirer et retenir efficacement les talents, il est essentiel que l'entreprise connaisse et valorise son image employeur. Cette image doit être un point clé permettant à l'entreprise de se différencier des autres acteurs du marché. Si l'image employeur est erronée, des actions correctives doivent être mises en place pour la réorienter. Afin de s'assurer que l'image reflète le positionnement stratégique de l'entreprise, il est crucial de définir clairement les métiers ou activités de l'organisation. Cette clarté vis-à-vis du positionnement permet à l'entreprise de mieux anticiper ses besoins en ressources humaines et de planifier en conséquence. Une veille

systematique sur le positionnement marketing RH de ses concurrents s'avère également nécessaire pour affiner sa propre stratégie et se démarquer.

2.4.1 Marketing du recrutement : attirer les meilleurs talents

Le marketing du recrutement représente une évolution majeure des pratiques traditionnelles de gestion des ressources humaines. En intégrant les codes du marketing à la fonction RH, il permet aux organisations de se positionner comme des employeurs attractifs dans un marché de l'emploi de plus en plus concurrentiel. Cette approche vise à attirer, engager et convertir des candidats potentiels en postulants effectifs, tout en construisant une relation durable avec les talents.

2.4.2 Le site carrière et les pages de destination

Le site carrière constitue l'un des premiers points de contact entre l'entreprise et les candidats. Il doit refléter l'image de marque de l'organisation tout en offrant une navigation fluide, mobile, et riche en informations utiles (missions, témoignages, valeurs, etc.). Les pages de destination (landing pages) dédiées à certaines offres ou profils cibles optimisent l'engagement des visiteurs et facilitent leur conversion en candidats.

2.4.3 Le content marketing au service du recrutement

Le marketing de contenu consiste à produire des contenus pertinents et engageants (articles, vidéos, webinaires, podcasts, etc.) afin d'attirer l'attention des talents et de nourrir leur intérêt pour l'entreprise. Il contribue à renforcer la visibilité de la marque employeur tout en instaurant une relation de confiance avec les candidats potentiels.

2.4.4 Les campagnes de marque employeur

Les campagnes de marque employeur visent à promouvoir les valeurs, la culture et les opportunités offertes par l'organisation. Elles peuvent être déployées via des publicités en ligne, des événements professionnels ou des partenariats, avec pour objectif d'ancrer l'entreprise dans l'esprit des talents comme un employeur de choix.

2.4.5 L'utilisation stratégique des réseaux sociaux

Les réseaux sociaux offrent aux entreprises une opportunité unique de dialoguer directement avec les talents, notamment les jeunes générations. LinkedIn, Instagram, Facebook ou encore

Twitter permettent de diffuser du contenu ciblé, de valoriser les collaborateurs, et de construire une communauté autour de la marque employeur.

2.4.6 L'employee advocacy et les programmes de cooptation

L'employee advocacy désigne la promotion de l'entreprise par ses propres salariés, qui deviennent ainsi des ambassadeurs de la marque employeur. Les programmes de cooptation, quant à eux, incitent les collaborateurs à recommander des candidats issus de leur réseau. Ces deux leviers permettent d'élargir le vivier de talents et d'attirer des profils souvent déjà qualifiés.

2.4.7 L'expérience candidat et la personnalisation

L'expérience candidat englobe l'ensemble des interactions entre le postulant et l'entreprise tout au long du processus de recrutement. Une expérience fluide, humaine et personnalisée est devenue un facteur différenciateur majeur. L'usage d'outils digitaux comme les chatbots ou assistants virtuels permet de répondre rapidement aux attentes des candidats et d'améliorer leur perception de l'entreprise (Yadav & Garg, 2023).

2.5 Recrutement et attractivité des talents

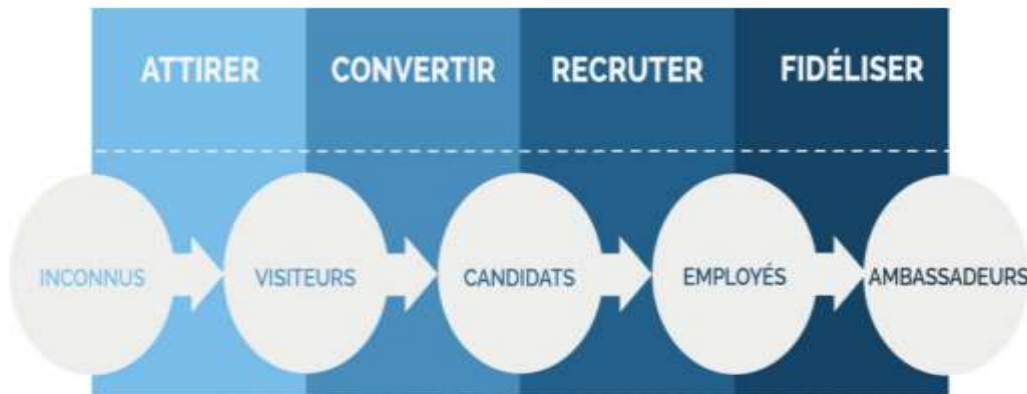
Le recrutement des talents est un facteur déterminant pour l'avenir de toute organisation. Une entreprise doit recruter les bonnes personnes pour assurer son développement. Dans ce contexte, les entreprises qui réussissent à attirer et retenir des talents se caractérisent par une approche RH intégrant les principes du marketing. En outre, l'innovation devient un enjeu majeur pour maintenir la productivité tout en répondant aux défis liés au recrutement. Afin d'attirer les meilleurs profils, il est nécessaire de comprendre les attentes des candidats, en particulier celles des jeunes talents issus de la Génération Y, qui ont des critères de sélection bien distincts, comme l'équilibre travail-vie personnelle, les opportunités de développement et la reconnaissance (Brouat, 2025).

2.5.1 Inbound marketing appliqué au recrutement

L'Inbound Recruiting est une stratégie qui s'inspire du marketing RH et des principes de l'inbound marketing. Elle permet de moderniser le processus de recrutement en s'appuyant sur des pratiques telles que la création de contenus riches et la diffusion de la marque employeur. Cette approche vise à attirer les candidats en partageant les valeurs de l'entreprise et en montrant

ce qui la rend attractive pour les talents. Le but est d’instaurer une relation authentique et engageante avec les candidats, l’incitant à postuler et à rejoindre l’entreprise (Brouat, 2025).

Figure 5: Inbound recruiting



Source : (Boumediane, 2024)

L'Inbound recruiting s'inspire des principes de l'Inbound marketing, en visant à attirer le candidat (au lieu de le chercher activement). Pour mettre en place cette stratégie, l'entreprise doit d'abord définir précisément ses besoins en recrutement afin d'élaborer un candidat persona (profil cible pour les ressources humaines).

Cette étape permettra ensuite de structurer l'ensemble du processus, de la conversion à l'intégration, en passant par le recrutement et la fidélisation des talents

3 Le concept du talent :

3.1 Définition Du Talent /

Dans le domaine des ressources humaines, la notion de talent varie en fonction des contextes, ce qui explique la diversité des définitions rencontrées dans la littérature. Le choix d'une définition particulière influence directement la manière dont les organisations mettent en place leur processus de gestion des talents. Certaines conceptions mettent l'accent sur une sélection restreinte d'employés jugés particulièrement performants, tandis que d'autres considèrent que chaque individu possède un potentiel qu'il convient de valoriser. On distingue également des visions qui associent le talent à des qualités personnelles, innées ou acquises, et d'autres qui le rattachent davantage aux résultats concrets obtenus dans le cadre professionnel. Ces différences

montrent à quel point la compréhension du talent est étroitement liée aux objectifs stratégiques de l'entreprise et à sa culture organisationnelle (Skuza, Woldu, & Alborz, 2022).

Tableau 1: les différentes définitions talent

No.	Authors	Definition
1	Epicurea's Leadership Model's definition (in Huang & Tansley, 2012, p. 3680)	individuals who can demonstrate high levels of potential to make a distinctive difference to the business, combined with proven capability for high performance in any role
2	Wiblen (2016, p. 96)	talent is indicative of certain individual employees; valuable skills and capabilities; pivotal roles and positions; or its entire workforce
3	Gallardo-Gallardo, Dries and González-Cruz (2013, p. 293)	the ability, capacity, capability, commitment, competency, contribution, experience, knowledge, performance, and potential, patterns of thought, feeling or behavior, and skills that are related to the characteristics of people
4	Meyers, van Woerkom and Dries (2013)	defined talent through five approaches, i.e., giftedness, strength, competencies, high potential, and high performance
5	Ulrich, Brockbank, Johnson and Younger (2007, p. 3)	talent equals competence (able to do the job) times commitment (willing to do the job) times contribution (finding meaning and purpose in their work)
6	Tansley and others (2007, p. 8)	talent consists of those individuals who can make a difference to organizational performance, either through their immediate contribution or in the longer-term by demonstrating the highest levels of potential
7	Collings and Mellahi (2009, p. 307)	the pool of high potential and high performing incumbents that the organization can draw upon to fill pivotal talent positions
8	Boudreau and Ramstad (2005)	the key roles within organizations that differentiate performance
9	Cooke, Saini and Wang (2014)	talent are those who are highly educated and (have the ability to be) high achievers/performers in the organizations

No.	Authors	Definition
10	Meyers and others (2013)	a natural ability to be good at something, especially without being taught
11	Cheese, Thomas, and Craig (2008, p. 43)	essentially, talent means the total of all the experience, knowledge, skills, and behaviors that a person has and brings to work
12	Silzer & Dowell (2010, p. 14, 18)	in some cases, 'the talent' might refer to the entire employee population an integrated set of processes, programs, and cultural norms in an organization designed and implemented to attract, develop, deploy, and retain talent to achieve strategic objectives and meet the future needs of the company
13	Michaels, Handfield-Jones and Axelrod (2001, p. xii)	the sum of a person's abilities—his or her intrinsic gifts, skills, knowledge, experience, intelligence, judgment, attitude, character and drive. it also includes his or her ability to learn and grow
14	Hinrichs (1996, p. 11)	(...) a unique mix of innate intelligence or brainpower, plus a certain degree of creativity or the capacity to go beyond established stereotypes and provide innovative solutions to problems in his everyday world, plus personal skills which make him effective in his relationships with his peers, his superiors, and his subordinates
15.	Tlaiss (2021, p. 64)	talent has been operationalized as human capital, which can be assessed in terms of value and uniqueness
16.	Thunnissen and Arensbergen (2015, p. 195)	talent is a bundle of interrelated components of outstanding abilities, interpersonal characteristics and excellent performance
17.	Peterson, Tahssain-Gay and Laila (2022, p. 121)	individuals who can make a difference to organizational performance either through their immediate contribution or in the longer term by demonstrating the highest level of potential (...) the focus of talent management therefore centers on identifying employees who constitute key human capital resources

Source : (Skuza, Woldu, & Alborz, 2022)

3.2 Approches Des Talents

3.2.1 Approche Objectif du Talent

L'approche objective définit le talent comme un ensemble de caractéristiques individuelles exceptionnelles que possède une personne. Ces caractéristiques regroupent les capacités, les compétences, les connaissances, l'expérience ainsi que des traits personnels tels que la motivation, l'attitude et le comportement. Le talent est ainsi perçu comme la combinaison de ces éléments permettant à un employé de générer une valeur supérieure au sein de son organisation. Cette conception est largement utilisée en gestion des ressources humaines et se décline en plusieurs perspectives complémentaires.

3.2.1.1 Talent comme capacité naturelle

Premièrement, le talent peut être envisagé comme une capacité naturelle, constituée d'aptitudes innées, d'un mélange unique d'intelligence, de créativité et de compétences personnelles. Ces talents naturels, durables et récurrents dans les modes de pensée ou de comportement, ne peuvent être ni enseignés ni acquis, mais doivent être identifiés et mobilisés par l'organisation. En ce sens, l'accent est mis sur la reconnaissance et l'activation de ces dons innés.

3.2.1.2 Talent comme maîtrise acquise

À l'opposé, une autre perspective insiste sur la maîtrise acquise. Le talent est alors le fruit d'un apprentissage intensif, de la pratique délibérée et de l'expérience accumulée. Cette vision, illustrée notamment par la théorie des « 10 000 heures » de pratique, considère que l'excellence provient d'un effort soutenu permettant d'atteindre un haut niveau d'expertise. Ainsi, le talent se distingue de la simple compétence par un niveau exceptionnel de performance, et doit être validé par des résultats concrets dans le contexte organisationnel.

3.2.1.3 Talent comme engagement

Par ailleurs, le talent s'entend également comme un engagement profond de l'individu envers son travail et son organisation. Cette dimension met en lumière la motivation, la persévérance, la passion, ainsi que la loyauté qui poussent un salarié à investir son énergie bien au-delà des attentes minimales. Cet engagement constitue un moteur essentiel de la performance exceptionnelle, en complément des aptitudes et des compétences.

3.2.1.4 Talent comme adéquation au contexte

Enfin, le talent ne peut pleinement s'exprimer que s'il est en adéquation avec son environnement professionnel. L'adaptation au poste, à la culture organisationnelle et aux conditions du secteur est fondamentale. Un « fit » réussi entre l'individu et son contexte permet d'exploiter au mieux ses qualités, alors qu'un mauvais ajustement peut freiner son potentiel, même s'il est élevé. Cette perspective souligne l'importance d'une gestion stratégique des talents, notamment par le placement adéquat des collaborateurs dans des rôles clés où ils peuvent maximiser leur impact, et montre que la réussite dépend autant des qualités intrinsèques que de l'environnement dans lequel évolue la personne (Gallardo, 2013).

3.3 APPROCHE SUJET INCLUSIVE DU TALENT

3.3.1 Approche Sujet Inclusive : Le Talent comme Tous les Employés

L'approche inclusive définit le talent comme l'ensemble des employés d'une organisation, considérant que chaque individu possède des forces uniques susceptibles d'apporter de la valeur à l'entreprise. Cette conception est particulièrement adaptée aux économies basées sur la connaissance, où le succès dépend largement du capital humain dans son ensemble. En traitant tous les employés comme des talents, cette approche favorise un climat de travail égalitaire et motivant, tout en évitant la démotivation des salariés qui ne seraient pas considérés comme des « superstars ». Toutefois, cette vision peut brouiller la distinction entre gestion des talents et gestion classique des ressources humaines, et entraîner des coûts élevés liés aux investissements en développement des compétences.

3.3.2 Approche Sujet Exclusive : Le Talent comme un Groupe d'Élite

À l'inverse, l'approche exclusive considère le talent comme un groupe restreint d'individus d'élite, comprenant les hauts performeurs et les hauts potentiels. Les premiers sont ceux qui contribuent de manière exceptionnelle à la performance organisationnelle, tandis que les seconds ont la capacité d'évoluer rapidement vers des postes clés. Cette approche vise à concentrer les ressources humaines sur ces talents prioritaires afin de maximiser le retour sur investissement, s'appuyant notamment sur l'effet Matthieu qui favorise les meilleurs. Néanmoins, cette stratégie comporte des risques, tels que des biais d'évaluation, une démotivation possible des employés exclus et une compétition interne pouvant nuire à la cohésion d'équipe.

3.3.2.1 Talent comme Hauts Performeurs

Cette vision du talent se concentre sur les employés qui se situent dans le top 10 % en termes de performance. Ces « A players » se distinguent par leur capacité à produire un travail de haute qualité, innover, prendre des initiatives et contribuer fortement à la réussite de l'entreprise. L'idée est que recruter et retenir ces meilleurs éléments dans la majorité des postes permet à l'organisation de dépasser ses concurrents. Cependant, cette focalisation sur les meilleurs peut créer des tensions et un climat compétitif qui nuit parfois à l'esprit d'équipe.

3.3.2.2 Talent comme Hauts Potentiels

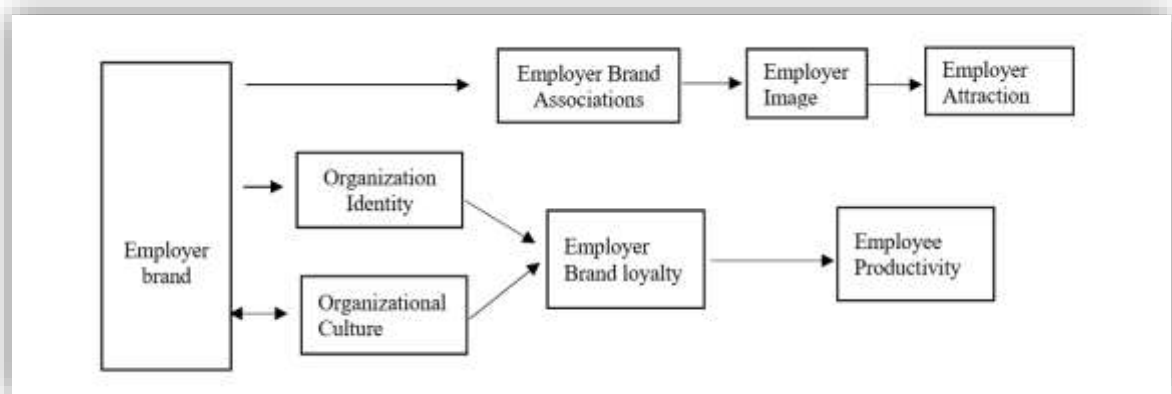
Le talent est aussi défini par le potentiel futur d'un employé, c'est-à-dire sa capacité à évoluer vers des rôles plus larges ou plus complexes. Les hauts potentiels sont identifiés souvent à partir de performances passées, ce qui peut introduire un biais. Ils ont des besoins, motivations et comportements différents des employés standards. Cette approche permet de préparer la relève et d'optimiser le développement des talents, mais souffre aussi des limites liées à la subjectivité des évaluations et aux risques de prophéties auto-réalisatrices (Gallardo, 2013).

3.4 Marque employeur et attractivité des talents :

La marque employeur influence l'attraction des talents par une proposition de valeur articulée autour de trois dimensions : économique (salaire, avantages), fonctionnelle (conditions de travail, congés, opportunités), psychologique (image, appartenance, reconnaissance). Ces éléments façonnent l'image perçue de l'organisation et renforcent son attractivité. La cohérence entre image projetée et expérience vécue soutient la crédibilité de la marque. Une identité différenciante (logo, symboles, culture) consolide ce positionnement et réduit l'incertitude chez les candidats (Ada, Korolchuk, & Yunyk, 2023).

La marque employeur ne se limite pas à l'attraction des talents ; elle englobe également leur fidélisation dans une logique de long terme visant à transformer les collaborateurs en ambassadeurs de l'organisation. Pour garantir une expérience employé positive et cohérente, elle repose sur une articulation stratégique entre l'attraction, l'acquisition et la rétention des talents, chacune contribuant à la solidité et à la durabilité du capital humain.

Figure 6 : Les piliers de la marque employeur



3.5 La gestion des talents au service de l'expérience employé

3.5.1 L'attraction des talents comme point d'ancrage de l'expérience employé

Renforcer l'expérience employé implique de mettre en œuvre des actions complémentaires qui s'inscrivent dans une dynamique stratégique globale, influençant directement la perception de l'entreprise en tant qu'employeur de choix. Attirer les talents devient alors une composante essentielle de cette expérience. Il s'agit d'un processus stratégique visant à recruter des individus qualifiés pour occuper des postes au sein de l'entreprise. Cela nécessite plus que de simples rémunérations compétitives, il faut également bâtir une image attractive de l'entreprise. Cette image contribue à façonner les premières impressions des candidats, influençant leur engagement dès la phase de recrutement. Pour ce faire, il est crucial que ce processus soit en harmonie avec les valeurs et la culture organisationnelle, car il s'agit là d'un premier contact déterminant dans le parcours de l'employé.

La nouvelle génération de travailleurs, notamment les jeunes, recherche un environnement de travail qui reflète leurs aspirations et valeurs personnelles. Répondre à ces attentes par des approches innovantes de recrutement, au-delà des méthodes traditionnelles, est un moyen de valoriser l'expérience candidat et de se distinguer dans un marché fortement concurrentiel. Offrir des propositions de valeur compétitives, tant sur le plan salarial que sur les avantages, permet non seulement d'attirer ces talents, mais aussi d'instaurer un lien de confiance dès le début, posant ainsi les bases d'une expérience employé solide et alignée avec la marque employeur. La qualité du recrutement a un impact direct sur la performance de l'entreprise, car recruter les bonnes personnes permet d'améliorer l'efficacité et d'atteindre les objectifs stratégiques. Attirer les talents devient ainsi un investissement à long terme qui soutient la stabilité et la croissance organisationnelle.

3.5.2 La fidélisation des talents au service de la durabilité de l'engagement

Dans cette logique, retenir les talents représente une prolongation naturelle de l'expérience employé. Elle consiste à encourager les employés talentueux à rester au sein de l'entreprise sur le long terme. Cette continuité est indispensable pour renforcer la cohésion et la motivation interne, des éléments clés qui participent à l'image d'une entreprise soucieuse du bien-être de ses collaborateurs. Étant donné les défis liés à la fidélisation des employés à haute performance, il est essentiel que l'entreprise offre un environnement de travail stimulant, qui soutient leur développement professionnel et personnel.

Cela se traduit notamment par la mise en place de dispositifs de formation continue, de développement professionnel, mais aussi par des avantages compétitifs tels que des primes et

des reconnaissances personnalisées. Ces dispositifs, en étant en phase avec les valeurs de l'entreprise et les aspirations des employés, enrichissent leur expérience au quotidien. La rétention des talents, étroitement liée à la performance organisationnelle, permet d'obtenir des résultats durables. Les stratégies efficaces en la matière favorisent l'engagement, la productivité et la fidélité des employés aux objectifs de l'entreprise.

3.5.3 La gestion des talents comme pilier stratégique de l'expérience employé

Dans cette optique, la gestion des talents joue un rôle structurant. Elle vise à garantir que l'entreprise dispose des bonnes personnes, au bon endroit et au bon moment. En identifiant les compétences clés et en accompagnant leur évolution, elle contribue à sécuriser l'avenir de l'organisation tout en donnant aux collaborateurs des perspectives concrètes. Cette démarche englobe non seulement l'attraction, mais aussi le développement continu, l'adaptation aux évolutions du marché et la préparation aux postes de leadership. Elle devient ainsi un levier essentiel pour enrichir l'expérience employé et favoriser l'épanouissement professionnel.

En améliorant la performance organisationnelle, cette stratégie de gestion des talents renforce la compétitivité durable de l'entreprise. Elle joue également un rôle fondamental dans l'engagement des employés et leur productivité, participant directement à la construction d'une marque employeur forte et crédible. C'est en intégrant ces dimensions que l'expérience employé devient un pilier stratégique, au service de la performance collective et de l'image de l'organisation (Ha Thi Thao, Kim, & Kim, 2024).

**CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE
RECHERCHE ET ORGANISME
D'ACCUEIL**

SECTION 1 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans ce deuxième chapitre nous allons présenter le cadre méthodologique et organisationnel de notre recherche pour se faire ; notre chapitre sera divisé en deux sections dans la première section nous allons présenter la méthodologie de recherche utilisée et les différents outils adoptés pour réaliser notre étude pratique et la deuxième section sera consacrée à la présentation de l'entreprise ses valeurs et ses missions

1 Le cadre épistémologique :

1.1 L'Approche épistémologique :

Dans le cadre de cette recherche, il est essentiel de définir l'orientation épistémologique qui structure notre démarche scientifique. Afin de comprendre le rôle de la marque employeur sur l'attractivité des talents, nous avons adopté une approche qualitative, fondée sur une logique compréhensive, visant à appréhender les perceptions, les motivations et les expériences des individus concernés. Cette approche permet d'explorer en profondeur les représentations des candidats récemment recrutés et de mettre en lumière les leviers qui influencent leur choix d'un employeur

1.2 Le Positionnement épistémologique

Le choix du positionnement épistémologique est une étape fondamentale dans tout travail de recherche en sciences de gestion. Il permet au chercheur de définir son rapport à la connaissance, de justifier ses choix méthodologiques et de garantir la validité et la crédibilité scientifique de son étude. En l'absence de ce positionnement, les recherches peuvent souffrir d'un manque de cohérence entre les fondements théoriques et les outils mobilisés, réduisant ainsi la portée de leurs résultats. Il revient donc au chercheur de clarifier et de défendre sa posture, qu'elle soit positiviste, interprétative ou critique, en fonction de la nature de son objet d'étude. Ce cadre réflexif, souvent négligé, s'avère pourtant essentiel pour produire une recherche rigoureuse et ancrée, comme le rappellent (Nassou & Bennani, 2024).

Ces paradigmes ont fait l'objet de plusieurs classifications selon les logiques et les points de vue de divers auteurs. En épistémologie, trois approches sont distinguées :

L'approche positiviste : la réalité existe toujours en dehors du chercheur, mais la connaissance est partielle et influencée par des biais.

L'approche interprétativiste : la réalité dépend des perceptions des individus ; on cherche à comprendre le sens qu'ils donnent à leurs expériences.

L'approche constructiviste : la réalité se construit dans l'interaction entre le chercheur et les participants, influencée par leur contexte social, culturel et personnel (Nassou & Bennani, 2024).

Dans le cadre de notre recherche sur le rôle de la marque employeur dans l'attractivité des talents, nous avons choisi une approche interprétativiste. En effet, nous cherchons à comprendre comment les talents perçoivent l'image et les messages portés par la marque employeur, et en quoi cela influence leur intérêt pour l'organisation. Cette posture nous permet de recueillir des données riches à travers des entretiens, en tenant compte des perceptions subjectives et du contexte propre à chaque participant.

1.3 La population d'étude

Selon **Quivy et Van Campenhoudt (2011)**, la population d'étude se définit comme « l'ensemble des individus ou des unités sur lesquels porte une recherche et dont les caractéristiques permettent de répondre aux objectifs posés ». Dans le cadre de notre étude sur l'impact de la stratégie de marque employeur sur l'attraction des talents au sein de l'entreprise El Kendi, la définition précise de la population constitue un élément central de la rigueur méthodologique.

Deux sous-populations ont été ciblées pour croiser les regards internes et externes sur la marque employeur :

Premièrement, notre enquête s'est concentrée sur **quatre collaborateurs récemment recrutés**. Ces profils sont directement concernés par l'attractivité de la marque employeur, puisqu'ils ont récemment vécu l'ensemble du processus de recrutement et d'intégration. Leurs témoignages permettent d'évaluer les leviers réels de la marque employeur, la cohérence entre le discours véhiculé et la réalité vécue, ainsi que les critères déterminants dans leur décision de rejoindre l'entreprise.

Deuxièmement, deux professionnels RH, directement impliqués dans le processus de recrutement (Talent Acquisition Officer et Talent Acquisition Coordinator), ont également été interrogés. En tant que parties prenantes clés dans la construction et la diffusion de l'image employeur, ils apportent un éclairage précieux sur les stratégies, les outils, les messages et les pratiques RH mises en œuvre pour séduire et retenir les talents.

Ce double regard celui des **nouveaux talents** et celui des **acteurs RH** ; enrichit la compréhension globale des mécanismes d'attraction. Il permet de croiser les intentions

CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET ORGANISME D'ACCUEIL

stratégiques avec les perceptions concrètes du terrain, garantissant ainsi une analyse plus complète et nuancée.

La taille de l'échantillon a été déterminée selon le **principe de saturation** (Royer & Zarlowski, 2014), qui stipule que la collecte de données qualitatives peut être considérée comme suffisante lorsqu'aucune information nouvelle significative n'émerge des entretiens (Allam-Firley, 2024).

Tableau 2: profils des interviewes

Interviewe	Poste occupe	Durée d'entretien
Mr.L.A	Analyste en contrôle qualité	40min
MR.L.M	Représentant commercial	30min
MR.A. R	Technicien de production	45min
MR.T. J	Sales coordination	40min
MR.N.M	Talent acquisition coordinator	30min
MR.A. G	Talent acquisition officer	30min

1.4 Instruments de collectes des données et guide d'entretien :

Dans le cadre de notre analyse documentaire sur l'impact de la marque employeur sur l'attractivité des talents, nous avons effectué une recherche approfondie en utilisant plusieurs sources académiques et professionnelles. Les principales étapes et ressources utilisées sont les suivantes :

1.4.1 Références théoriques

Exploration théorique de la thématique : Nous avons consulté des articles académiques récents sur des plateformes telles que Google Scholar, ResearchGate ,scribd , scispace,

Ces lectures nous ont permis de mieux comprendre les théories et modèles existants sur la marque employeur et l'attraction des talents. Des auteurs tels que Backhaus & Tikoo et Berthon et al. Ont été particulièrement influents pour situer notre étude dans un cadre théorique pertinent.

Rapports d'entreprises et études de marché : Nous avons également analysé des rapports d'entreprises et des études de marché disponibles sur des sites comme McKinsey & Company, Boston Consulting Group et l'APEC. Ces documents ont fourni des données actuelles sur les tendances en matière de recrutement et de marque employeur.

CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET ORGANISME D'ACCUEIL

Sites spécialisés en gestion des ressources humaines : Pour approfondir notre compréhension, nous avons consulté des articles et études sur des sites spécialisés en gestion des ressources humaines comme HR Zone, SHRM et HR.com. Ces ressources nous ont permis d'examiner les pratiques récentes en matière de stratégie de marque employeur et son impact sur la rétention et l'attraction des talents.

Blogs et articles scientifiques : Enfin, des blogs professionnels sur des plateformes comme LinkedIn, Forbes, et Harvard Business Review ont été utilisés pour obtenir des perspectives pratiques et des études de cas d'entreprises ayant mis en œuvre des stratégies efficaces de marque employeur.

Documents fournis par l'entreprise accueillante : En complément, nous avons également lissé et analysé les documents fournis par l'entreprise accueillante, ce qui nous a permis de mieux comprendre les pratiques spécifiques au sein de l'entreprise et d'enrichir notre analyse

1.4.2 Entretien :

Selon Georgescu et Anastasiu (2021), les entretiens, en tant qu'instrument de recherche qualitative, se distinguent en plusieurs types. Ils expliquent que les entretiens peuvent être classés en trois catégories principales :

Entretien structuré : dans ce type d'entretien, l'intervieweur pose une série de questions prédéterminées, dans un ordre fixe, ce qui permet de comparer les réponses de manière objective et systématique.

Entretien non structuré : ici, il n'y a pas de questions prédéfinies, et l'interview prend la forme d'une discussion libre, ce qui permet d'explorer des sujets inattendus mais peut rendre l'analyse plus complexe.

Entretien semi-directif : ce type d'entretien combine des questions préétablies avec une flexibilité permettant d'explorer des sujets émergents, selon les réponses données par l'interviewé

Dans le cadre de notre étude sur le rôle de la marque employeur dans l'attractivité des talents Nous avons choisi l'entretien semi-directif, cette approche est la plus appropriée, car elle nous permet d'avoir un cadre général pour guider l'interview tout en nous laissant la liberté d'explorer plus en profondeur les perceptions et expériences des participants.

Comme le soulignent Georgescu et Anastasiu, ce type d'entretien permet une compréhension plus nuancée des phénomènes étudiés, tout en maintenant la rigueur nécessaire pour collecter des données pertinentes (Georgescu & Anastasiu, 2021).

CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET ORGANISME D'ACCUEIL

Dans notre étude qualitative sur le rôle de la marque employeur dans l'attraction des talents, nous avons élaboré deux guides d'entretien semi-directifs : l'un destiné aux nouveaux recrutés pour explorer leurs perceptions et expériences, et l'autre aux spécialistes en acquisition de talents, afin d'analyser le processus de recrutement chez El Kendi, sa politique d'attraction des talents, ainsi que les difficultés rencontrées et les indicateurs d'efficacité utilisés. Ce double dispositif d'entretien présente plusieurs avantages, notamment la possibilité de croiser les points de vue des candidats et des recruteurs, d'approfondir la compréhension des dynamiques internes, et d'obtenir une analyse plus riche et complète du rôle de la marque employeur.

Le guide destiné aux nouveaux recrutés couvre globalement les axes suivants : identité, valeurs et culture organisationnelle ; attractivité perçue et différenciation ; pratiques RH et cohérence avec la marque employeur ; outils et stratégies de communication ; rôle des collaborateurs ; et prise en compte des attentes générationnelles.

Le guide pour les spécialistes en acquisition de talents s'articule autour de deux grands axes : description du processus de recrutement et politique d'attraction des talents ; et efficacité du processus de recrutement, incluant les difficultés rencontrées, les retours des candidats, et les indicateurs d'évaluation.

1.5 Outils d'analyse des données :

1.5.1 L'Observation :

Selon Darlington et Scott (2002), l'observation offre une voie efficace pour comprendre ce que font les individus dans des contextes spécifiques, en captant leurs routines, leurs comportements, ainsi que leurs interactions quotidiennes. Elle consiste donc à observer attentivement des faits, des comportements ou des environnements tels qu'ils se produisent naturellement.

La recherche observationnelle joue un rôle essentiel dans la collecte d'informations authentiques sur les comportements et les phénomènes tels qu'ils se produisent naturellement. Elle permet aux chercheurs de recueillir des données en temps réel dans des contextes réels, offrant ainsi une compréhension plus approfondie des dynamiques et du contexte, souvent invisibles dans les études expérimentales ou par sondage. En identifiant des schémas, en générant des hypothèses et en explorant des interactions complexes, cette méthode favorise des interventions efficaces, renforce la validité des résultats et contribue à une connaissance plus précise et complète

CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET ORGANISME D'ACCUEIL

Laksheeta Chauhan et al, dans un article publié en 2024 intitulé « Exploring Narratives : A Guide to Qualitative Research Methods », rappellent que les principaux types d'observation en recherche qualitative sont :

➤ **Observation participante et non participante**

Observation participante : Le chercheur s'immerge activement dans le contexte étudié, prenant part aux activités des participants afin de mieux comprendre leurs comportements et interactions.

Observation non participante : Le chercheur reste en retrait, observant sans interagir directement avec le groupe ou les individus étudiés.

➤ **Observation contrôlée et non contrôlée**

Observation contrôlée : Elle se déroule dans un environnement structuré ou en laboratoire, où les conditions sont délibérément organisées pour observer des comportements spécifiques.

Observation non contrôlée : Réalisée dans des contextes naturels sans intervention du chercheur, permettant d'observer les comportements tels qu'ils se produisent spontanément.

➤ **Observation structurée et non structurée**

Observation structurée : Le chercheur utilise un protocole prédéfini avec des critères spécifiques pour enregistrer les comportements observés, facilitant la comparaison et l'analyse systématique des données.

Observation non structurée : Plus flexible, elle permet au chercheur de noter librement tout ce qui semble pertinent, offrant une vision plus holistique du phénomène étudié (Darlington & Scott, 2002).

Dans cette étude, nous avons utilisé une observation participante, non contrôlée et structurée. Elle s'est appuyée sur une grille d'observation appliquée aux éléments de communication visuelle d'El Kendi (logo, charte graphique, présence visuelle). Cette démarche s'inscrit dans la typologie de Chauhan et al. (2024) en recherche qualitative. En suivant, une grille présente les critères utilisés pour effectuer cette observation.

CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET ORGANISME D'ACCUEIL

Source : Élaboration personnelle

Observation	Niveau de performance
Visibilité et cohérence des éléments de la marque employeur (logo, slogan, valeurs)	Elevée
Qualité du contenu valorisant la culture d'entreprise (témoignages, avantages, valeurs)	Moyenne
Offre d'options flexibles (télétravail, horaires adaptés)	Faible
Communication interne sur la marque employeur et l'expérience candida	Moyenne

1.5.2 Interprétation des données

En effet mené une enquête qualitative afin d'analyser le rôle de la marque employeur sur l'attractivité des talents, en suivant les étapes clés suivantes :

Collecte des données : Nous avons opté pour des entretiens semi-directifs et des observations et une analyse documents pour recueillir des témoignages et des comportements des candidats en lien avec la marque employeur.

Organisation des données : Les données seront transcrites et organisées selon des catégories thématiques spécifiques pour faciliter l'analyse.

Codage : Pour analyser les données recueillies, nous avons procédé à un codage systématique en attribuant des codes à chaque segment de texte pertinent. Cette méthode permet d'identifier des thèmes récurrents et d'organiser les informations de manière structurée afin de faciliter l'interprétation des résultats

Dans ce cadre, nous avons utilisé le logiciel NVivo, un outil spécialisé dans l'analyse qualitative des données. NVivo a facilité le codage en permettant de gérer, classer et explorer les données textuelles de façon efficace, ce qui a optimisé la rigueur et la profondeur de l'analyse, nous avons mobilisé le logiciel NVivo pour structurer et approfondir le traitement des entretiens. Dans un premier temps, les transcriptions des entretiens ont été importées dans l'interface du logiciel. Ensuite, des codes, ou "nœuds", ont été créés à partir des thèmes émergents identifiés lors de la lecture des données. Le codage manuel des segments de texte a été effectué en lien avec ces catégories, permettant de regrouper les éléments de discours par thématique.

CHAPITRE II : METHODOLOGGIE DE RECHERCHE ET ORGANISME D'ACCUEIL

Partage des résultats : Les résultats ont été présentés et un plan d'action a été proposé pour améliorer l'attractivité de la marque employeur.

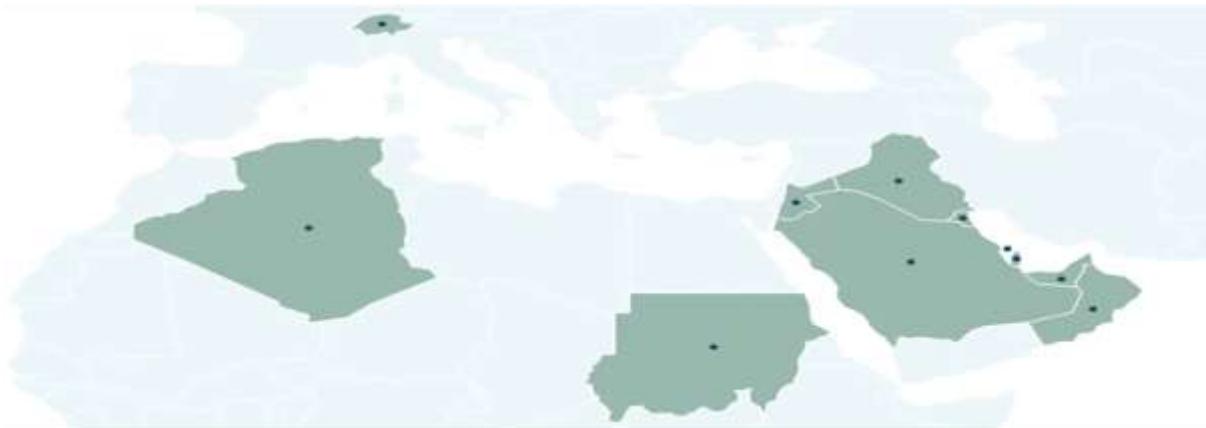
Section 2 : Contexte organisationnel

Cette section présente le cadre institutionnel dans lequel s'inscrit cette étude, à travers la description du groupe pharmaceutique international MS Pharma, ainsi que de sa filiale algérienne El Kendi, objet de cette recherche

1 Présentation d'entreprise d'accueil :

Pour situer le contexte de cette recherche, il est essentiel de comprendre la structure globale de l'organisation, ainsi que son ancrage international et local.

1.1 .Présentation de MS pharma :



MS Pharma est un groupe pharmaceutique multinational fondé en 1989 et basé à Amman (Jordanie), avec un bureau exécutif à Zoug (Suisse). Spécialisé dans la fabrication et la distribution de médicaments génériques et spécialisés, le groupe est présent dans plus de 70 pays à travers le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord, l'Europe et l'Asie

Figure 7: carte de présence géographique

➤ Valeurs de MS pharma

- ✓ Respect des personnes
- ✓ Qualité et excellence
- ✓ Travail d'équipe
- ✓ Intégrité et transparence

➤ Le groupe MS pharma dans le monde

- ✓ 2000+ Autorisations

CHAPITRE II : METHODOLOGGIE DE RECHERCHE ET ORGANISME D'ACCUEIL

- ✓ 300 DCI/molécules
- ✓ 170 Partenaires Internationaux
- ✓ 2000+ Des employés

1.2 El Kendi : Évolution et Positionnement dans l'Industrie Pharmaceutique

➤ Evolution historique :

En Algérie, le groupe jordanien MS Pharma est représenté par sa filiale El Kendi, une société de droit algérien créée en 2007 et détenue à 100 % par le groupe. Depuis l'inauguration de son site industriel à Rahmania (Alger) en 2008, El Kendi s'est imposée comme un acteur incontournable de l'industrie pharmaceutique nationale, notamment dans le domaine des médicaments génériques. Spécialisée dans le développement, la production en full process et la commercialisation de traitements couvrant les principales classes thérapeutiques, l'entreprise propose plus de 270 produits sous diverses formes galéniques (sèches, liquides, pommades, gels). Dotée de deux usines modernes, elle a atteint en 2018

Une capacité de production de 140 millions d'unités par an. Son engagement envers l'innovation et la qualité s'est notamment illustré en 2022 avec l'obtention d'un agrément provisoire pour un projet d'encloître oral, financé à hauteur de 5 millions USD.

Aujourd'hui, El Kendi se distingue par ses solides performances industrielles et son rôle clé dans la santé publique en Algérie. L'entreprise a également mis en place un centre de formation interne et un programme de formation continue, illustrant son engagement envers le développement durable des compétences de ses employés. Chaque année, elle accueille plus de 160 stagiaires et 60 apprentis, participant activement à la formation des futurs leaders. Grâce à sa capacité de production et à une stratégie orientée vers la qualité, l'innovation et la satisfaction du marché local, El Kendi consolide sa position de leader dans l'industrie pharmaceutique en Algérie.

➤ Chiffres clés et positionnement stratégique :

- ✓ Plus de 1 000 employés
- ✓ 2^e place sur le marché pharmaceutique algérien
- ✓ 8 % de part de marché
- ✓ 1^{re} entreprise du groupe MS Pharma en termes de performance
- ✓ Chiffre d'affaires annuel estimé à 20 milliards de dinars algériens

Il convient également d'aborder les orientations futures de l'entreprise, à travers des projets de développement qui traduisent sa volonté d'adaptation et de renforcement de sa compétitivité sur le marché.

CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET ORGANISME D'ACCUEIL

➤ **Perspective d'El kendi :**

La perspective d'El Kendi se traduit par plusieurs initiatives stratégiques visant à renforcer sa compétitivité et son innovation, notamment :

- Installation d'une nouvelle ligne et lancement de la production de médicaments d'oncologie conformes aux normes européennes
- Amélioration du packaging adapté aux personnes âgées et analphabètes
- Projet de fabrication de produits injectables et vaccins

Enfin, une compréhension fine de la culture organisationnelle d'El Kendi passe par l'analyse de sa vision stratégique, de ses valeurs fondatrices et de la mission qu'elle s'est donnée, toutes trois au service de la performance et de la responsabilité sociétale.

➤ **Vision :**

La vision d'El Kendi est de devenir un acteur pharmaceutique de référence dans la région MENA, en proposant des solutions de santé accessibles et répondant aux plus hauts standards de qualité

➤ **Valeurs :**


El Kendi s'appuie sur un ensemble de valeurs fondamentales qui orientent son fonctionnement et ses relations internes. Ces valeurs clés sont :

- Respect des personnes
- Qualité et excellence
- Travail d'équipe
- Transparence

➤ **Mission :**

Le slogan d'El Kendi, "People First, Be Proactive", reflète son engagement à placer les individus au cœur de ses préoccupations tout en adoptant une approche proactive dans ses actions. Cette philosophie s'inscrit dans sa mission d'améliorer la qualité de vie des communautés en augmentant l'accès à des produits de haute qualité et abordables. Ainsi, El Kendi met l'accent sur l'importance de prendre des initiatives pour répondre aux besoins de santé des populations tout en garantissant des standards de qualité élevés

Tableau 3 : récapitulatif sur la présentation d'el kendi

NOM	El Kendi Industrie du Médicament
LOGO	
SLOGAN	« People first, Be proactive »
FORME ECONOMIQUE ET JURIDIQUE	SPA, société par action
Chiffre d'affaires	20 000 000 000 DZD.
NUMERO DE TELEPHONE	+213 23 30 44 04
NUMERO DE FAX	+213 23 07 73 35
SITE WEB	https://www.mspharma.com/fr/algerie

Source : el kendi

1.2.1 El kendi et management de qualité :

Au sein de l'entreprise El Kendi, le management de la qualité occupe une place centrale dans la gestion des opérations de production. En cas d'erreur ou de non-conformité, des outils méthodologiques tels que les « 5 Whys », le diagramme d'Ishikawa, ou encore les principes du Six Sigma sont mobilisés pour identifier la cause racine du problème. Cette approche permet d'éviter les solutions superficielles en s'attaquant aux origines profondes des défaillances. Chaque erreur détectée est perçue comme une source d'apprentissage et constitue une base pour l'amélioration continue des processus. Cette démarche s'inscrit dans une logique proactive de prévention des risques et de renforcement permanent de la qualité au sein de la chaîne de production.



Figure 8: diagramme Ishikawa

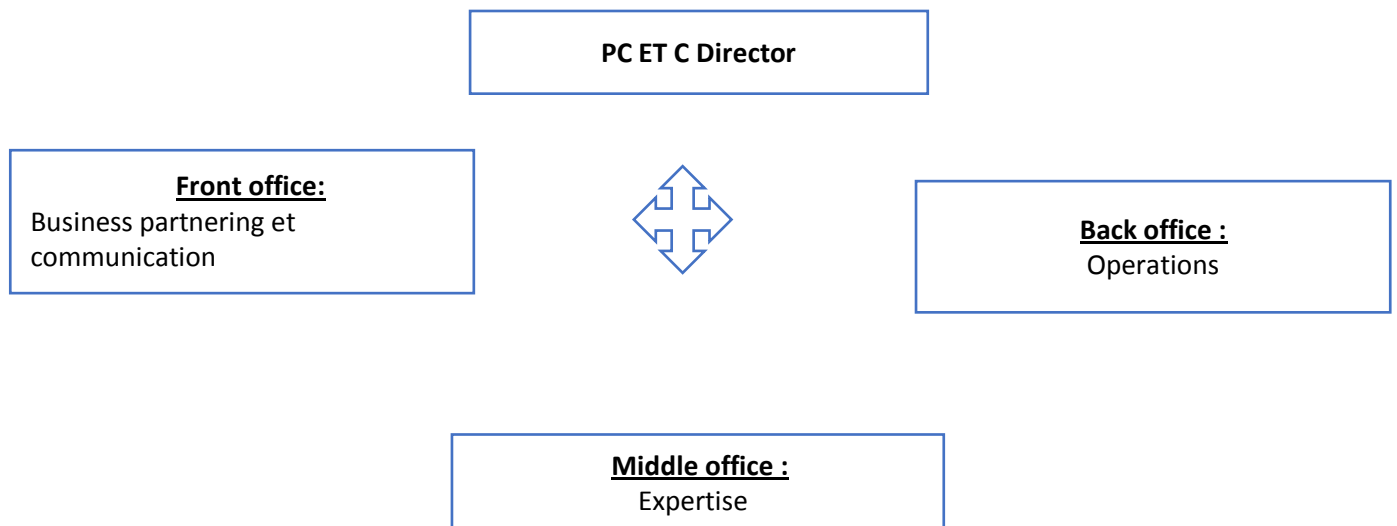
1.2.2 Processus de recrutement d'EL KENDI

Le processus de recrutement chez El Kendi comprend plusieurs étapes clés, assurant une sélection rigoureuse des candidats adaptés aux besoins de l'entreprise :

- Analyse du besoin : réalisée en collaboration avec les managers pour définir précisément les compétences et qualifications requises.
- Rédaction et diffusion de l'annonce : publication des offres sur des plateformes spécialisées et réseaux sociaux afin d'attirer les profils adéquats.
- Sélection des candidatures : présélection des candidats basée sur l'examen des CV et lettres de motivation.
- Entretiens de sélection : entretien initial conduit par le service RH, suivi éventuellement d'un entretien technique avec le manager concerné.
- Évaluation des candidats : utilisation de tests ou mises en situation selon les postes pour évaluer les compétences.
- Offre d'emploi et négociation : proposition formelle au candidat retenu, avec possibilité de négociation.
- Intégration : mise en place d'un processus d'accueil pour faciliter l'adaptation et la prise de poste du nouveau collaborateur.

1.2.3 EL KEDNI PC ET C ORG CHART :

Pour compléter cette présentation, il est pertinent d'examiner l'organigramme de l'entreprise ainsi que la structure de son pôle People & Culture (PC). Cela permet de mieux comprendre la répartition des responsabilités, la logique hiérarchique et le rôle stratégique de la fonction RH dans le déploiement de la marque employeur.



CHAPITRE III : PRESENTATION ET DISCUSSIONS DES RÉSULTATS

Section 1 : présentation des résultats

Après avoir défini le cadre conceptuel de notre étude et exposé la méthodologie adoptée, ce chapitre est consacré à la présentation et à l'analyse des résultats obtenus. Il s'agit d'une étape cruciale qui vise à confronter les données empiriques recueillies avec les hypothèses formulées et les éléments issus de la revue de littérature.

Nous allons tout d'abord exposer de manière structurée les résultats de l'enquête menée, en mettant en évidence les tendances générales, les points saillants et les éventuelles divergences. Ensuite, ces résultats seront discutés à la lumière des apports théoriques, afin d'en dégager la portée, les implications managériales et les limites.

Cette analyse critique permettra non seulement de répondre à la problématique de recherche, mais aussi de proposer des pistes de réflexion et d'amélioration, notamment en ce qui concerne le processus de recrutement et l'attractivité de la marque employeur au sein de l'entreprise étudiée

1 Présentation des résultats d'observation ;

L'observation occupe une place essentielle dans cette étude, car elle permet de capter des éléments concrets et parfois implicites liés à la manière dont la stratégie de marque employeur d'EL KENDI est perçue et vécue par les candidats. En complément des sources documentaires et des entretiens, elle offre un regard direct sur le déroulement du processus de recrutement, les interactions entre l'entreprise et les postulants, ainsi que les supports mobilisés pour valoriser l'image de l'employeur. Elle contribue ainsi à identifier les pratiques réelles mises en œuvre, à évaluer leur cohérence avec le discours institutionnel, et à mieux comprendre les mécanismes par lesquels la marque employeur influence l'attractivité de l'entreprise auprès des talents ciblés.

1.1 L'observation reposait sur les questions suivantes :

- Analyse des éléments visibles de la marque (logo, slogan, valeurs affichées).
- Présence de contenu valorisant la culture, les avantages, et les témoignages employés

Utilisation d'outils digitaux dans le processus de sélection

1.2 Commentaire et analyse des résultats d'observation :

L'observation de la stratégie de marque employeur d'EL KENDI a été menée dans le middle office, où se trouvent les départements de Talent Acquisition Management et de Business Communication. Cette observation a permis de confirmer plusieurs éléments clés sur la manière dont l'entreprise attire les talents et se distingue sur le marché du travail. Concernant la capacité d'EL KENDI à se distinguer de ses concurrents, il a été observé que l'entreprise met en avant une image claire de professionnalisme et d'innovation à travers ses supports de communication. Cependant, cette différenciation reste modérée, et l'entreprise semble avoir une visibilité encore limitée dans certains segments du marché.

Le logo et le slogan « People First, Be Proactive » sont bien visibles et reflètent efficacement les valeurs centrales de l'entreprise, notamment le respect des personnes, la qualité, l'excellence, le travail d'équipe et la transparence. Cette identité contribue à projeter une image professionnelle et engagée. Concernant le recrutement, le processus est structuré et collaboratif : l'analyse des besoins se fait en lien étroit avec les managers, les offres sont diffusées via des canaux digitaux ciblés, et les entretiens, menés par les ressources humaines puis par les managers techniques, permettent une évaluation complète des candidats. Le parcours d'intégration est également bien organisé, favorisant l'adaptation et l'engagement des nouveaux collaborateurs

2 Présentation Des Résultats D'entretiens

Suite à l'analyse des données issues de l'observation, l'attention se porte désormais sur les résultats des entretiens. Ces derniers ont été traités à l'aide du logiciel NVivo, qui a permis un codage thématique rigoureux et la mise en évidence des perceptions récurrentes des participants en lien avec la problématique étudiée

2.1.1 Guide d'entretien 1 : marque employeur et attractivité des talents

Pour l'analyse des données issues des entretiens, nous avons utilisé le logiciel NVivo, qui a permis de générer un nuage de mots. Ce nuage met en évidence les termes les plus fréquemment employés dans les entretiens, facilitant ainsi l'identification des thématiques centrales à notre étude.

Figure 9: nuage de mots



Source : Analyse NVivo

Ce nuage de mots représente les termes les plus fréquemment utilisés par les participants lors des entretiens. Il permet de repérer visuellement les mots-clés les plus présents grâce à leur taille. Les mots entreprise, valeurs et employeur et marque ; image apparaissent en grand.

Cette observation est confirmée par les propos recueillis lors des entretiens :

- **Technicien de production** : Pas grand-chose, juste qu'elle avait une bonne réputation dans le secteur et qu'elle travaillait avec des marques connues.
- **Représentant commercial** : Oui, dans les grandes lignes. Les valeurs sont présentes, les objectifs sont clairs, et l'autonomie est bien respectée.
- **Analyste en contrôle qualité** : La transparence, la réputation sur le terrain, les perspectives d'évolution, et l'équilibre vie perso / vie pro. Et surtout, que l'image corresponde à la réalité.

- **Sales coordinateurs** : je trouve que la culture et les valeurs de l'entreprise sont conformes à ce que j'avais perçu.

Ces propos, en écho aux mots les plus fréquemment cités, suggèrent que l'image véhiculée par l'organisation, la mise en avant de ses valeurs et sa crédibilité perçue constituent des leviers significatifs dans la manière dont les candidats construisent leur intention de rejoindre l'entreprise. Ainsi, la marque employeur, au-delà d'un simple outil de communication, semble agir comme un filtre d'évaluation préalable influençant la décision de candidature.

2.1.2 Analyse de contenu

L'analyse de contenu menée à partir des entretiens permet d'identifier les récurrences, les nuances et les divergences dans les discours des participants. Elle constitue un outil essentiel pour dégager des axes de réflexion en lien direct avec notre recherche, notamment en ce qui concerne les perceptions, les attentes et les expériences liées à la marque employeur

2.1.2.1 Thème 01 : attractivité et différenciation

Plusieurs interviewés constatent que la réputation de l'entreprise joue un rôle central dans son attractivité. Certains expliquent l'avoir connue « un peu de nom, surtout à travers des collègues du secteur » ou « par des échanges dans le réseau professionnel, et aussi en voyant passer des publications sur LinkedIn ». D'autres témoignent l'avoir découverte en cherchant un poste, en consultant son site ou via des offres sur Indeed, Glassdoor et LinkedIn. L'autonomie promise dans le poste, « la possibilité de gérer un secteur en propre », et « le discours sur l'évolution de carrière » sont des éléments qui les ont convaincus. Certains mettent en avant « le sérieux du secteur », « la réputation de l'entreprise », et « le fait qu'elle valorise le métier du contrôle qualité ». Pour plusieurs, la structure « est sérieuse », « avec des procédures claires », offrant « un environnement structuré », « reconnu pour sa rigueur ». Beaucoup insistent sur la recommandation de l'entreprise : « Oui, je la recommanderais », car elle propose « une vraie organisation, une ambiance saine, et des responsabilités claires », « un bon esprit d'entraide » et « la reconnaissance du travail ». Enfin, ils soulignent que « la politique de communication joue un rôle clé », que « la réputation est cruciale » et que « la marque employeur » est un facteur déterminant pour attirer des talents, notamment parce qu'elle « ouvre de nombreuses opportunités professionnelles » et « permet d'accéder à un réseau solide et à des perspectives de carrière enrichissantes ».

2.1.2.2 Thème 02 : Identité ; valeur ; culture organisationnelle :

La majorité des interviewés constatent une réelle cohérence entre les valeurs perçues avant leur intégration et celles vécues au quotidien dans l'entreprise. Ils mettent en avant un environnement professionnel aligné avec l'image initiale, à la fois structuré, humain et exigeant. Comme le souligne l'un d'eux : « Oui, pour l'essentiel. J'ai retrouvé les valeurs que j'avais perçues au départ, surtout sur le plan professionnel et humain. » Un autre confirme : « Oui, dans les grandes lignes. Les valeurs sont présentes, les objectifs sont clairs, et l'autonomie est bien respectée. » Cette perception est renforcée par d'autres témoignages qui insistent sur une atmosphère de travail fidèle à la promesse employeur : « Oui, globalement c'est fidèle. Il y a du rythme, de la rigueur, mais aussi de la reconnaissance. » D'un point de vue culturel, les salariés mettent aussi en avant une bonne coordination entre les équipes et une communication fluide, renforçant le sentiment d'appartenance et de cohérence interne : « Mes premières impressions lors de mon intégration ont été très positives. J'ai été particulièrement impressionnée par la communication et la coordination inter-départementale. » Dans l'ensemble, les retours traduisent une culture organisationnelle claire et bien vécue, avec peu d'écarts entre le discours et la réalité

2.1.2.3 Thème 03 Evaluation de la réalité vécue après l'intégration :

Un grand nombre d'interviewés constatent que les valeurs perçues au départ sont bien retrouvées dans leur expérience quotidienne, notamment sur les plans professionnel et humain. Par exemple, une interviewée précise : « Oui, pour l'essentiel. J'ai retrouvé les valeurs que j'avais perçues au départ, surtout sur le plan professionnel et humain. » L'accueil et la disponibilité des collègues sont également souvent soulignés : « J'ai été bien accueillie. On m'a guidée, et mes collègues se sont montrés disponibles. J'ai senti qu'on me faisait confiance, tout en étant accompagnée. »

En ce qui concerne la formation et l'accompagnement, plusieurs personnes expriment un léger écart entre la promesse initiale et la réalité. Un intervenant indique : « Un peu, notamment sur la formation continue. J'aurais aimé un plan de formation plus clair dès le début. » De même, la promesse d'accompagnement est bien présente, mais dans les faits, il faut rapidement s'adapter seul : « La promesse d'accompagnement est là, mais dans les faits, il faut vite se débrouiller seul. Ce n'est pas un souci pour moi, mais pour quelqu'un de moins expérimenté, ça pourrait l'être. »

Le rythme de travail et la charge sont jugés soutenus, parfois au-delà des attentes : « Oui, je dirais que le rythme est plus soutenu que ce que j’imaginai. Il faut être réactif en permanence. » Un autre précise : « Un peu au niveau de la charge de travail, qui est plus intense que prévu, surtout en période de forte production. Mais c’est bien organisé. »

Enfin, la cohérence entre l’image externe de l’entreprise et la réalité vécue est largement confirmée. Une personne souligne : « Oui, mon expérience réelle dans l’entreprise correspond à l’image que j’en avais au départ. » La communication interne est mise en avant comme un point fort : « J’ai été particulièrement impressionnée par la communication et la coordination inter-départementale. »

En résumé, plusieurs interviewés confirment que la promesse employeur est globalement respectée après intégration. L’accueil, les valeurs, la rigueur et l’organisation sont appréciés, même si quelques améliorations sont souhaitées, notamment sur la formation continue et un accompagnement plus structuré. La charge de travail, parfois intense, est néanmoins bien gérée, et la transparence entre l’image externe et le vécu interne est maintenue.

2.1.2.4 Thème 04 Outils et stratégie de communication :

Les outils de communication de l’entreprise, principalement le site web et les réseaux sociaux comme LinkedIn, sont jugés bien organisés et professionnels, mais parfois trop institutionnels. Plusieurs interviewés ont remarqué un manque de contenu plus humain et concret. Par exemple, une personne a dit : « Le site était assez classique, mais bien organisé. J’aurais aimé y voir plus de témoignages de salariés, pour avoir un aperçu plus humain. » Un autre a ajouté : « C’était bien présenté, mais assez institutionnel. J’aurais aimé voir plus de contenus terrain ou de témoignages de commerciaux en poste. » Cette tendance révèle que la communication actuelle privilégie une image sérieuse, mais au détriment d’un contact plus direct avec la réalité du terrain.

Sur la stratégie, la communication digitale via les réseaux sociaux est perçue comme un levier essentiel pour façonner l’image de la marque employeur. Un interviewé a souligné : « Des plateformes comme Instagram et LinkedIn ont un impact majeur sur cette perception, car elles permettent aux candidats d’avoir un aperçu direct de la culture et des valeurs de l’entreprise. » Cela montre que l’entreprise mise sur ces canaux pour renforcer son attractivité et transmettre ses valeurs.

Enfin, la stratégie globale semble inclure un travail constant en coulisses sur la marque employeur, notamment autour des valeurs, de la culture et de l’engagement social. Comme le résume un interviewé : « El Kendi travaille constamment en arrière-plan sur ses valeurs, sa

culture et son engagement social. » Cette approche stratégique vise à renforcer la cohérence entre communication externe et réalité interne, même si certains estiment que le côté humain gagnerait à être davantage valorisé dans les outils utilisés.

2.1.2.5 Thème 05 pratique Rh cohérente avec la marque employeur :

Les pratiques RH, notamment durant le processus de recrutement, sont perçues comme globalement cohérentes avec la marque employeur. Les échanges avec les recruteurs sont jugés fluides, professionnels et respectueux, ce qui reflète un réel respect pour le candidat. Un interviewé souligne que « les échanges étaient clairs et respectueux » et que les recruteurs ont pris le temps d'écouter son parcours. Cette transparence et cette clarté renforcent la confiance envers l'entreprise.

Plusieurs témoignages confirment que le discours tenu lors des entretiens correspond bien à la réalité vécue par la suite. Par exemple, un candidat indique que « le discours était cohérent avec ce que j'ai vécu ensuite », même si la charge de travail a parfois été un peu plus importante que prévue, mais sans excès. Une autre personne souligne que « c'est une entreprise qui tient ses engagements » malgré quelques différences mineures.

L'expérience vécue pendant le recrutement est également valorisée : un candidat mentionne une communication « fluide et transparente » qui lui a permis de mieux comprendre l'environnement de travail. L'opportunité donnée de rencontrer l'équipe pendant ce processus a facilité l'intégration, en permettant de mieux appréhender la culture de l'entreprise, ce qui a renforcé son désir d'y travailler.

Ainsi, on peut constater que la majorité des interviewés reconnaissent une bonne cohérence entre la marque employeur affichée et les pratiques RH effectives, particulièrement dans la phase de recrutement, ce qui favorise une intégration harmonieuse et renforce l'attractivité de l'entreprise.

2.1.2.6 Thème 06 prise en compte des attentes générationnelle

Concernant la prise en compte des attentes générationnelles, plusieurs idées reviennent régulièrement. Les interviewés insistent sur la nécessité d'une meilleure communication sur les parcours de carrière, ce qui permettrait d'offrir plus de clarté et de visibilité sur l'évolution possible au sein de l'entreprise. Par exemple, un répondant souligne le besoin de « plus de communication sur les parcours de carrière, davantage de flexibilité, et des actions visibles en faveur du bien-être au travail. Aussi, valoriser davantage la parole des jeunes recrues. »

La flexibilité apparaît aussi comme une attente forte, qu'il s'agisse des horaires ou du télétravail partiel. Un autre interviewé explique que l'entreprise « pourrait mieux valoriser les parcours

internes, offrir plus de visibilité sur l'évolution possible, et peut-être proposer plus de flexibilité sur les horaires ou le télétravail partiel. » Cette demande est confirmée par un autre retour : « Offrir plus d'opportunités de formation interne, et peut-être plus de flexibilité sur les horaires ou les roulements pour mieux équilibrer vie pro et perso. »

Enfin, l'aspect technologique est également mis en avant, avec l'importance croissante de la digitalisation pour répondre aux exigences du marché. Comme l'indique un répondant : « La digitalisation des processus et le travail à distance sont devenus essentiels, notamment en raison du volume élevé des ventes. La digitalisation s'impose comme une nécessité pour gérer efficacement les grandes commandes et répondre aux exigences du marché. »

Ainsi, il apparaît que les attentes générationnelles tournent autour de la reconnaissance des parcours, de la flexibilité au travail, du bien-être, ainsi que de la modernisation des outils et processus. Ces points représentent des leviers clés pour renforcer l'attractivité et la fidélisation des jeunes talents.

Thème 07 rôle des collaborateurs dans la marque employeur

Les collaborateurs jouent un rôle clé dans la construction et la diffusion de la marque employeur. Ils sont souvent les premiers ambassadeurs de l'entreprise auprès des candidats. Leur témoignage direct permet de donner une image authentique et rassurante. Par exemple, un candidat a souligné que « son retour était cohérent avec ce que disaient les RH », ce qui montre que les échanges avec les collaborateurs confirment les messages officiels et renforcent la confiance.

Toutefois, lorsque les échanges sont limités ou peu développés, cela peut nuancer cet effet positif. Un autre interviewé a expliqué : « j'ai essayé d'échanger, mais le processus a été rapide », ce qui reflète une occasion manquée de renforcer le lien et l'attractivité par le biais des collaborateurs. Malgré cela, cette absence d'échanges approfondis ne semble pas altérer complètement la perception globale de l'entreprise.

En résumé, les collaborateurs contribuent fortement à la crédibilité et à l'attractivité de la marque employeur en partageant leur expérience vécue. Leur rôle d'ambassadeur est donc un levier important à considérer pour optimiser la stratégie de communication interne et externe. la marque employeur est un levier stratégique clé pour attirer et fidéliser les talents, en s'appuyant sur une réputation solide et un positionnement clair. Elle combine rigueur, organisation, opportunités d'évolution, et une communication qui allie professionnalisme et valeurs humaines authentiques.

La cohérence entre les valeurs affichées et la réalité vécue par les salariés crée un fort sentiment d'appartenance et renforce l'engagement. Après intégration, cette fidélité à la promesse

CHAPITRE III : PRESENTATION ET DICUSSON DES RESULTAS

employeur est confirmée, même si des améliorations sont possibles en formation et accompagnement.

La communication doit être plus humaine et concrète, valorisant les témoignages des collaborateurs et exploitant les réseaux sociaux pour montrer la réalité du terrain. Les pratiques RH, notamment durant le recrutement, renforcent la confiance par leur transparence et leur respect.

La prise en compte des attentes générationnelles, comme la flexibilité, la visibilité des parcours, le bien-être et la digitalisation, est essentielle pour répondre aux besoins actuels des jeunes talents. Enfin, les collaborateurs jouent un rôle d'ambassadeurs cruciaux, apportant crédibilité et rassurance, ce qui renforce l'attractivité de l'entreprise.

Ainsi, la stratégie de marque employeur d'El Kendi se manifeste de manière concrète dans son processus de recrutement par une articulation entre discours institutionnel, pratiques RH cohérentes et engagement vécu. Ces éléments convergent pour asseoir une attractivité fondée sur la confiance, la clarté et la crédibilité.

Tableau de fréquences

Le tableau présente les mots les plus utilisés dans les entretiens, accompagnés de leur pourcentage de couverture. Il permet d'identifier les termes les plus récurrents comme entreprise ; valeurs ; image ; employeur et réputation ainsi que leur poids relatif dans l'ensemble du contenu analysé

Tableau 4 : Tableau de fréquences

Mot	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
Entreprise	35	0,87
Valeurs	29	0,72
L'image	27	0,67
Employeur	23	0,57
Réputation	19	0,47
Marque	18	0,45
Postuler	17	0,42
Communication	15	0,37

CHAPITRE III : PRESENTATION ET DICUSSON DES RESULTAS

Culture	15	0,37
Processus	14	0,35
Echanges	13	0,32
Collaborateurs	12	0,30
Recrutement	12	0,30
Travail	12	0,30
Attractivité	11	0,27
Interne	11	0,27
Intégration	11	0,27
Réalité	11	0,27
Expérience	10	0,25
Influencé	10	0,25
Eléments	10	0,25
Candidats	9	0,22
Départ	9	0,22
Impressions	9	0,22
Qualité	9	0,22
Promesse	8	0,20
Talents	8	0,20
Perception	7	0,17
Carrière	6	0,15
Compte	6	0,15
Différences	6	0,15
Décision	6	0,15
L'accueil	6	0,15
L'impression	6	0,15
Perçues	6	0,15
Quotidien	6	0,15
Recruteurs	6	0,15
Rejoint	6	0,15
Renforcé	6	0,15
Réseaux	6	0,15
Secteur	6	0,15

CHAPITRE III : PRESENTATION ET DICUSSON DES RESULTAS

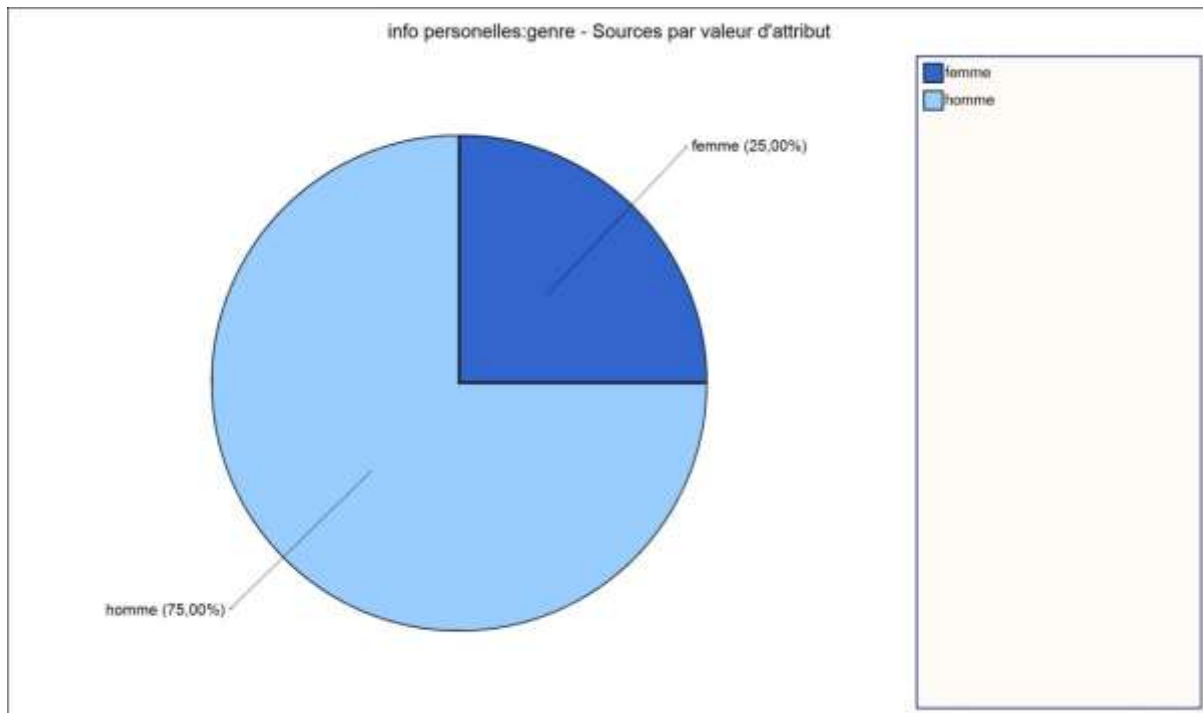
Sociaux	6	0,15
Echangé	6	0,15
Améliorer	5	0,12
Arrivée	5	0,12
Collègues	5	0,12
Conformes	5	0,12
Environnement	5	0,12
Formation	5	0,12
LinkedIn	5	0,12

Source : Analyse NVivo

Le tableau présente les mots les plus utilisés dans les entretiens, accompagnés de leur pourcentage de couverture

L'analyse des fréquences pondérées des mots issus des entretiens permet de mettre en évidence les notions les plus saillantes aux yeux des participants, renforçant ainsi la validité des résultats qualitatifs. Le mot « entreprise » arrive en tête avec un poids de 0,87 %, suivi de près par « valeurs » (0,72 %), « image » (0,67 %), « employeur » (0,57 %) et « réputation » (0,47 %). Ces termes traduisent l'importance accordée à la perception globale de l'organisation et à sa crédibilité externe. L'occurrence élevée de mots comme « marque », « postuler », « communication », « culture » ou encore « processus » (entre 0,35 % et 0,45 %) témoigne d'un intérêt marqué pour la stratégie de marque employeur et pour les actions concrètes qui accompagnent l'expérience candidat. Ces résultats confirment que les notions d'identité organisationnelle, de valeurs affichées et de réputation jouent un rôle central dans l'intention de postuler, soulignant ainsi l'impact de la marque employeur sur l'attractivité perçue. L'utilisation de cette statistique vient ainsi renforcer les résultats interprétés dans l'analyse thématique et appuie la pertinence des conclusions formulées dans le cadre de cette recherche

Figure 10 : Graphique circulaire du genre

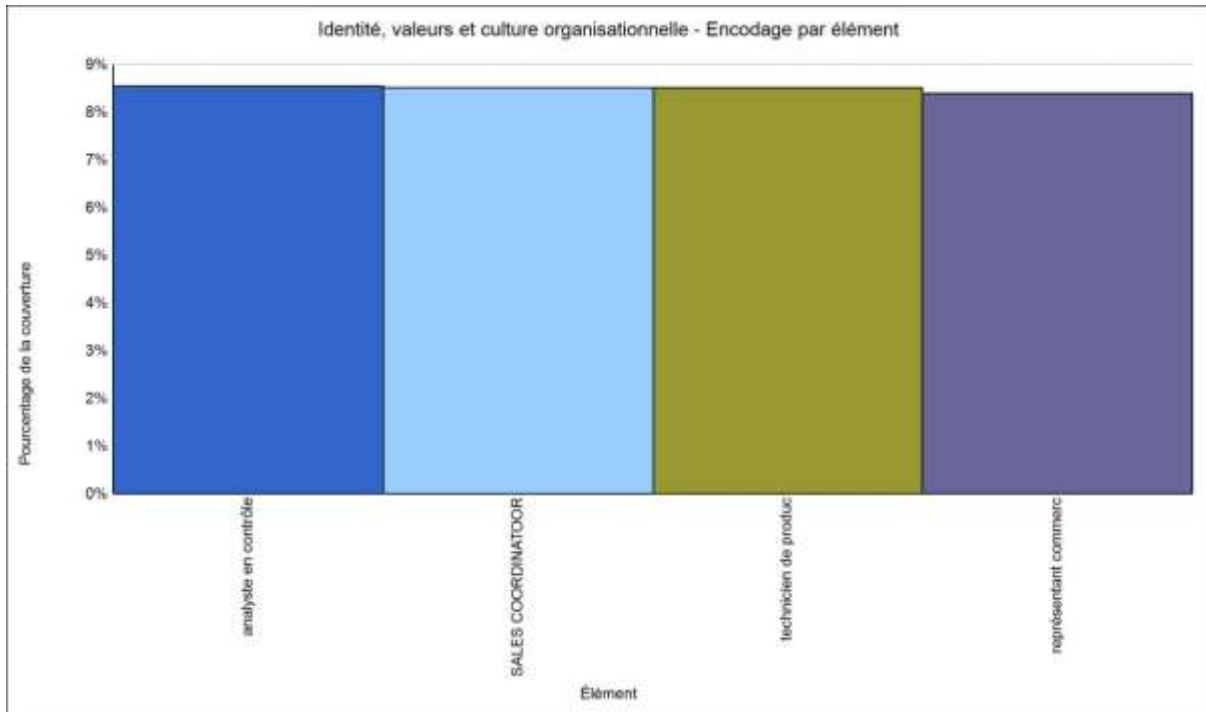


Source : Analyse NVivo

Le graphique circulaire présente la répartition des participants à l'étude en fonction du genre. Cette représentation vise à offrir une vue d'ensemble sur les caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon. L'analyse montre que 75 % des répondants sont des hommes, contre 25 % de femmes. Il est important de préciser que cette variable n'a pas d'incidence significative sur la nature des résultats obtenus. En effet, la thématique explorée, centrée sur la perception et l'impact de la marque employeur, repose avant tout sur des éléments d'ordre organisationnel, communicationnel et culturel. Ainsi, les réponses formulées par les participants traduisent des perceptions largement partagées, indépendamment du genre, ce qui conforte la pertinence et la transversalité des conclusions dégagées.

2.1.3 Identité, valeur et culture organisationnelle :important

Figure 11:pourcentage de couverture par élément



Source : Analyse NVivo

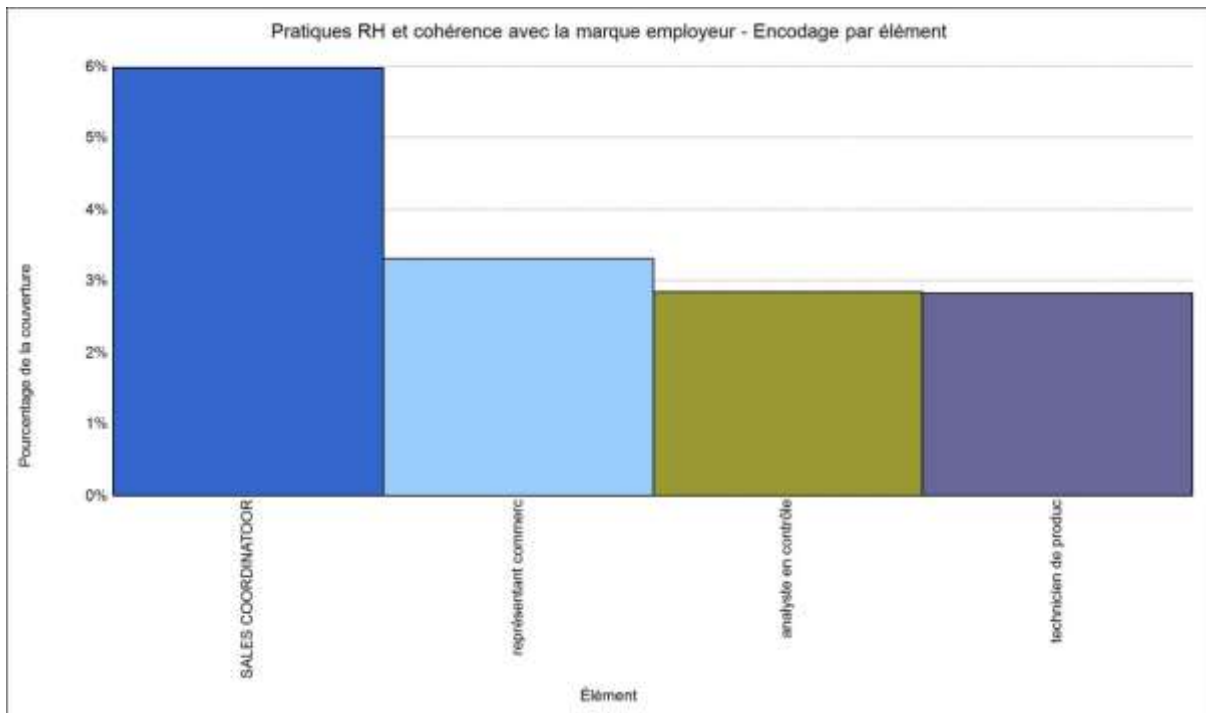
Une représentation visuelle illustre le pourcentage de couverture lié à l'encodage des entretiens concernant l'identité, les valeurs et la culture organisationnelle, considérées comme des composantes essentielles de la marque employeur. Elle met en lumière dans quelle mesure ces dimensions ont été abordées par chaque participant, en fonction du volume de contenu codé. Les résultats montrent une couverture relativement uniforme : trois collaborateurs présentent un taux identique de 8,7 %, tandis que le quatrième affiche un taux très proche de 8,6 %.

Cette régularité statistique, bien que basée sur une étude qualitative, elle témoigne d'une sensibilité collective et d'un intérêt transversal chez les collaborateurs à l'égard de ces thématiques, sans disparité significative entre les individus. Ce résultat suggère une forme de consensus implicite : les valeurs, la culture d'entreprise et l'identité organisationnelle ne sont pas perçues comme des notions abstraites ou périphériques, mais comme des éléments concrets et structurants de l'expérience collaborateur.

L'homogénéité dans la répartition des contenus codés peut également être interprétée comme un indicateur d'engagement : malgré les différences de profils ou de statuts, les participants ont exprimé une attention équivalente à ces dimensions. Cela conforte l'idée que l'identité partagée et la culture vécue au quotidien jouent un rôle central dans le rapport que les salariés entretiennent avec leur entreprise

2.1.4 Pratique Rh et coherence avec la marque employeur : important

Figure 12 : pourcentage de couverture par élément

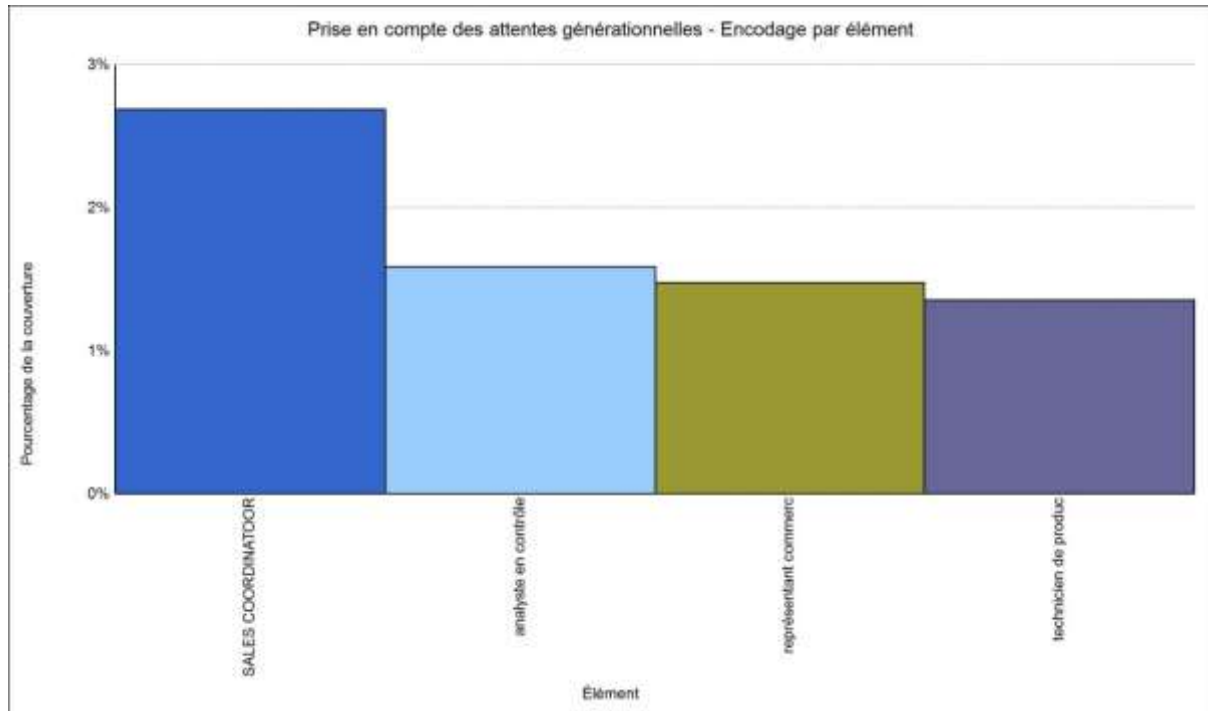


Source : Analyse NVivo

Dans la continuité de la répartition observée autour des dimensions d'identité, de valeurs et de culture organisationnelle, une autre visualisation met en lumière la place accordée à la cohérence entre les pratiques RH et les éléments constitutifs de la marque employeur. L'entretien 1 se distingue par une couverture plus marquée de cette thématique, atteignant 6 %, tandis que les entretiens 2, 4 et 5 présentent des taux plus modérés avec respectivement 3 %, 3,5 % et 3,5 %. Cette distribution, bien que moins homogène que celle relevée précédemment, reflète une sensibilité variable à cette notion de cohérence. Elle est perçue de manière nuancée selon les participants, mais reste une composante présente en toile de fond dans l'ensemble des discours

2.1.5 Prise en compte des attentes générationnelle

Figure 13 : pourcentage de couverture



Source : Analyse NVivo

Le graphique intitulé « Prise en compte des attentes générationnelles » a été retenu afin de refléter la manière dont les discours recueillis abordent les spécificités et besoins des différentes générations au sein de l'organisation, un enjeu central dans le positionnement d'une marque employeur inclusive et adaptative. Ce visuel met en évidence une couverture thématique relativement homogène entre les entretiens, avec un taux de 2,8 % pour l'entretien 1, et des taux compris entre 2 % et 2,5 % pour les entretiens 2, 3 et 4. Ces données révèlent une présence modérée mais constante de cette notion, suggérant que les attentes générationnelles sont évoquées de manière similaire par l'ensemble des participants, avec une légère dominance dans le discours du premier collaborateur.

À partir des paroles recueillies, plusieurs attentes ressortent :

➤ **Écoute, flexibilité et reconnaissance**

L'analyste en contrôle qualité souligne la nécessité d'améliorer la communication autour des parcours professionnels, d'accroître la flexibilité au travail, et de mettre en place des actions

concrètes en faveur du bien-être au sein de l'entreprise. Il insiste également sur l'importance de mieux valoriser la parole des jeunes recrues.

➤ **Besoin de formation continue et d'accompagnement**

Le représentant commercial met en avant l'importance d'un accompagnement et d'une formation continue qui dépassent le cadre des simples tâches quotidiennes. Selon lui, il serait bénéfique de mieux valoriser les parcours internes, d'offrir une meilleure visibilité sur les possibilités d'évolution, et de proposer davantage de flexibilité, notamment en termes d'horaires ou de télétravail partiel.

➤ **Équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle**

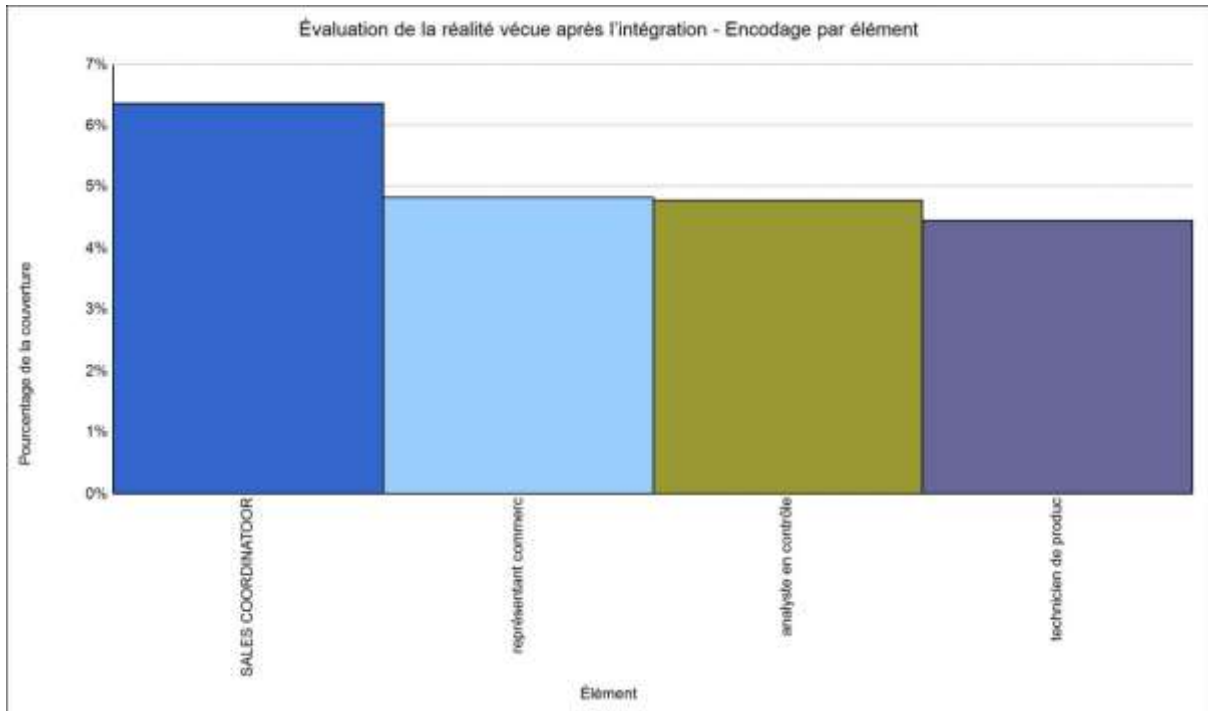
Le technicien de production insiste sur le besoin crucial d'équilibrer vie professionnelle et vie personnelle. Il demande plus de flexibilité horaire, ainsi que davantage d'opportunités de formation interne, afin de mieux concilier les exigences du travail avec les besoins personnels.

Les résultats du graphique, couplés aux témoignages, révèlent que, quelle que soit leur position, les collaborateurs reconnaissent l'importance cruciale de prendre en compte les spécificités générationnelles. Cela apparaît comme un facteur clé pour développer une marque employeur inclusive, capable de répondre aux attentes variées des différentes générations et ainsi favoriser leur engagement et leur fidélisation.

2.1.6 Evaluation de la réalité vécue après l'intégration :importnat

Le graphique ci-dessous illustre le pourcentage de contenu des entretiens consacré à l'évaluation de l'expérience réelle après l'intégration, un élément fondamental dans la construction de la marque employeur. Il met en lumière la manière dont chaque participant a abordé cette dimension. Les entretiens 1 et 2 présentent une couverture plus élevée, à 6,4 %, tandis que les entretiens 3 et 4 affichent des taux proches, autour de 4,5 %. Ces résultats témoignent de l'intérêt porté par les collaborateurs à l'alignement entre leur vécu professionnel et les engagements de la marque employeur, contribuant ainsi à renforcer leur engagement et leur sentiment d'appartenance à l'entreprise.

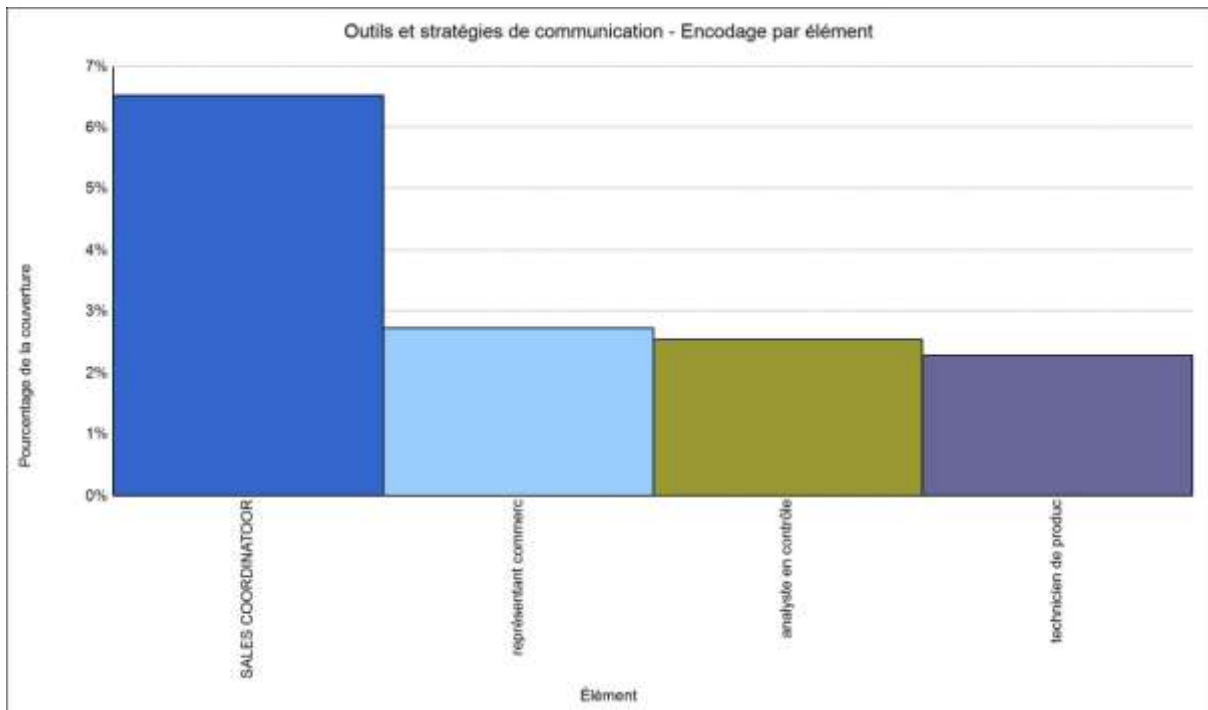
Figure 14 : pourcentage de couverture



Source : Analyse NVivo

2.1.7 Outils et stratégie de communication :

Figure 15 : pourcentage de couverture

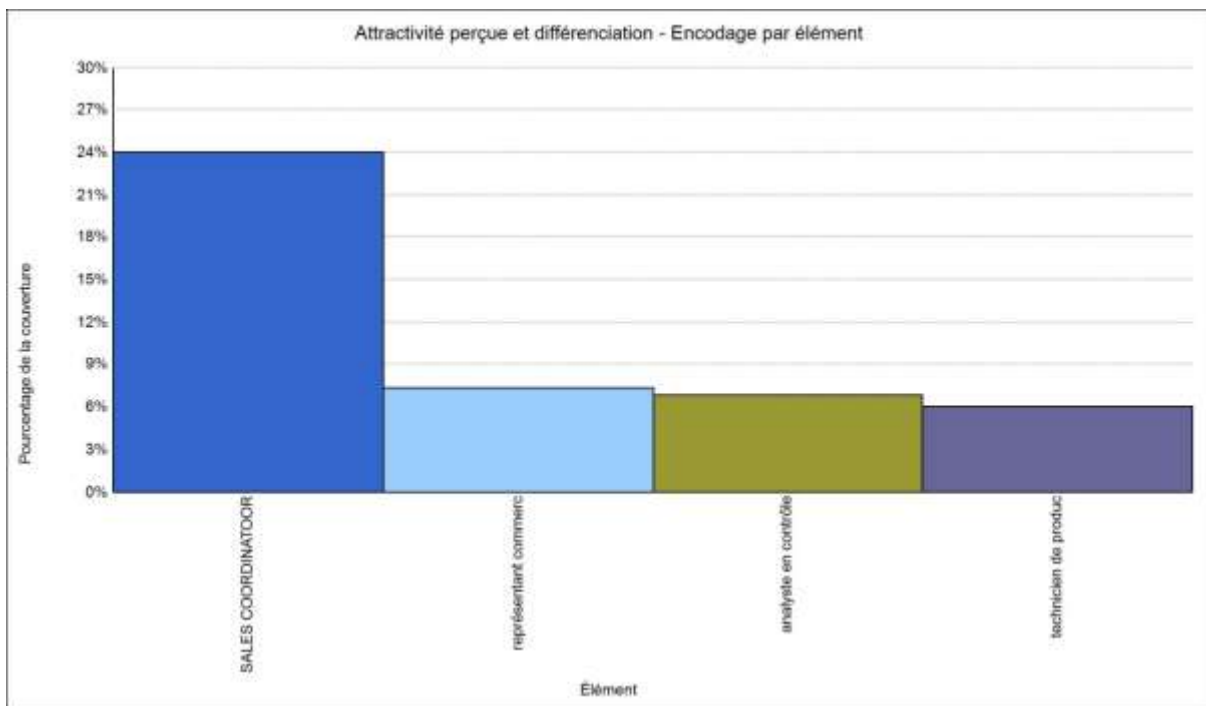


Source : Analyse NVivo

Le graphique suivant met en évidence le pourcentage de contenu des entretiens consacré au thème des outils et stratégies de communication, un facteur déterminant dans la valorisation de la marque employeur. L'entretien 1 affiche une couverture importante de 6,5 %, tandis que les entretiens 2, 3 et 4 présentent des taux plus modestes, situés entre 2 % et 2,5 %. Cette répartition souligne l'attention particulière portée par certains participants aux moyens de communication utilisés, reflétant ainsi leur rôle essentiel dans la diffusion des valeurs et de l'identité de l'entreprise auprès des collaborateurs

2.1.8 Attractivité et différenciation

Figure 16 : pourcentage de couverture



Source : Analyse NVivo

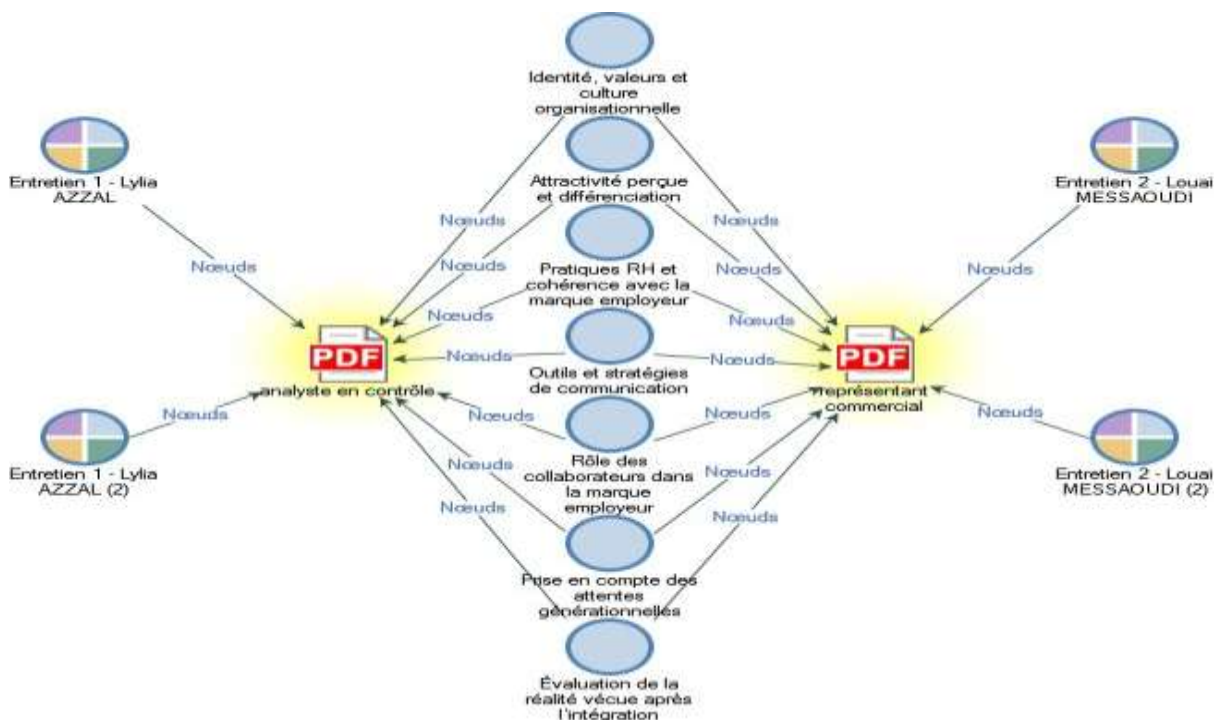
Ce graphique met en lumière le pourcentage de couverture des entretiens lié au thème de l'attractivité et de la différenciation, des leviers essentiels dans le positionnement de la marque employeur. L'entretien 1 se distingue nettement avec un taux de 24 %, tandis que les entretiens 2, 3 et 4 présentent des taux plus contenus, situés entre 6 % et 7 %. Cette distribution souligne l'importance accordée par certains participants à la capacité de l'entreprise à se démarquer sur le marché de l'emploi, notamment à travers ses pratiques distinctives et son image projetée, éléments clés dans le renforcement de l'attractivité auprès des talents

CHAPITRE III : PRESENTATION ET DICUSSON DES RESULTAS

Ce visuel suivant met en évidence plusieurs nœuds correspondant aux grands axes abordés par les participants : identité, valeurs, culture organisationnelle, attractivité perçue et différenciation, pratiques RH et cohérence, outils et stratégies de communication, rôle du collaborateur dans la marque employeur, prise en compte des attentes générationnelles, ainsi qu'évaluation de la réalité vécue après l'intégration.

Les nœuds apparaissent interconnectés, Cette interconnexion souligne que la marque employeur ne peut être comprise comme une somme d'éléments isolés, mais comme un système intégré où chaque dimension influence l'autre. Parmi ces axes, ce sont principalement l'identité, les valeurs et la culture organisationnelle qui ont été les plus discutés par les participants, soulignant leur poids central dans la perception et la construction de la marque employeur. Analyser ces résultats met en lumière l'importance d'une approche cohérente et globale, capable d'adresser à la fois l'image externe pour attirer les talents et la réalité interne pour les fidéliser, ce qui constitue un enjeu fondamental pour renforcer l'attractivité et la crédibilité de l'organisation.

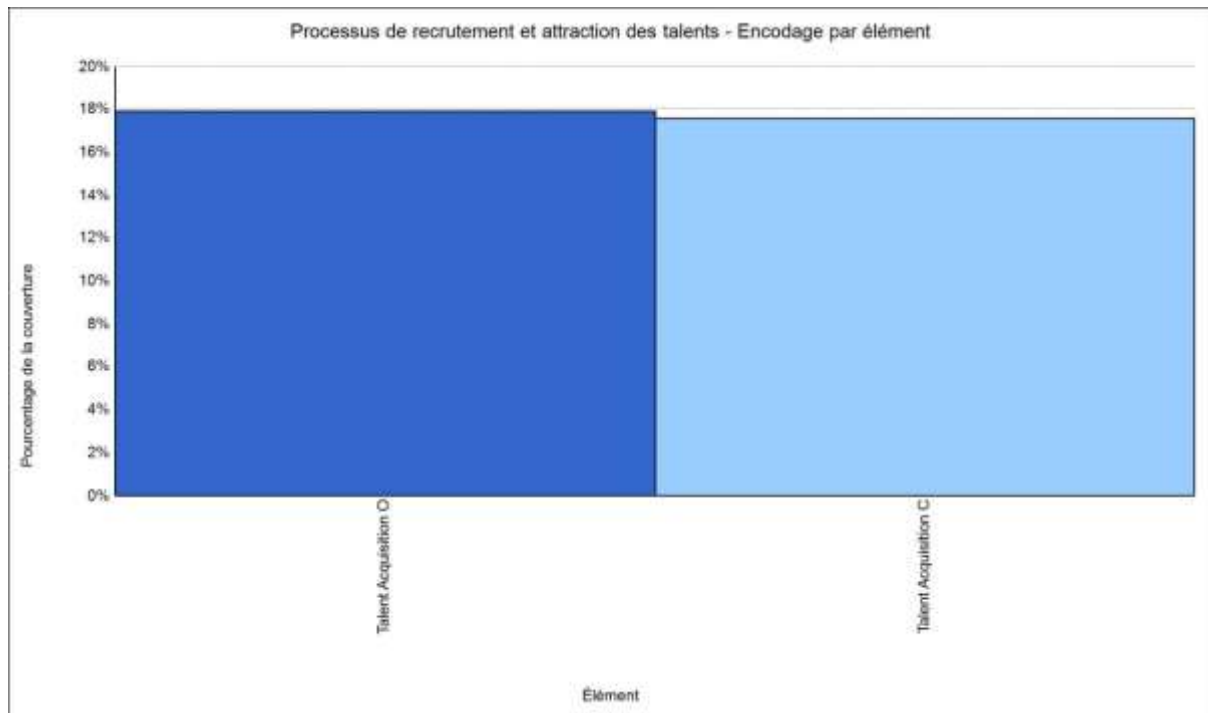
Figure 17: Réseau de nœuds



Source : Analyse NVivo

« Le processus suit plusieurs étapes clés, ce qui permet une coordination fluide et structurée entre les parties prenantes. »

2.2.1 Processus de recrutement et attraction des talents :



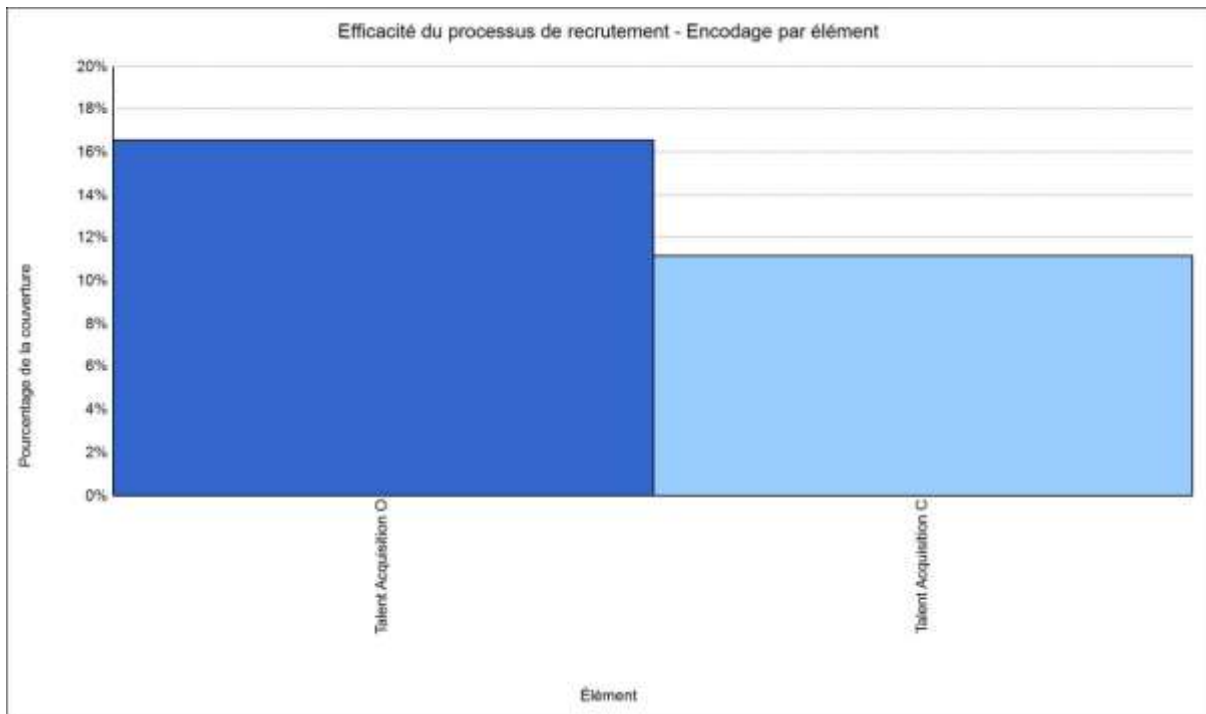
Source : Analyse NVivo

Dans la logique des éléments évoqués précédemment, une autre analyse quantitative met en lumière la présence marquée des rôles de Talent Acquisition Officer et de Talent Acquisition Coordinator dans les discours recueillis. Le rôle de Talent Acquisition Officer ressort particulièrement, avec un taux de couverture atteignant 18 %, ce qui révèle une implication importante dans l'attractivité des talents, notamment par la maîtrise du processus de recrutement. En parallèle, le poste de Talent Acquisition Coordinator affiche un taux équivalent, traduisant un engagement réel, davantage centré sur la coordination et le suivi des étapes de recrutement.

Cette proximité dans les pourcentages témoigne d'une dynamique conjointe entre les deux fonctions, renforçant la portée de la stratégie de marque employeur à travers une gestion cohérente et professionnelle des interactions avec les candidats

2.2.2 Efficacité du processus de recrutement :important

Figure 19: pourcentage de couverture par elemnt



Source : Analyse NVivo

Ce graphique a été choisi car il illustre la répartition des responsabilités entre deux postes clés du recrutement, le Talent Acquisition Officer avec 17 % et le Talent Acquisition Coordinator avec 11 %. Tous deux jouent un rôle central dans la pré-sélection des candidatures et la recherche de profils adaptés, mais leur mission va au-delà. En étant en contact direct avec l'extérieur, notamment à travers le job boards, les réseaux sociaux, les salons ou les partenariats, ils contribuent activement à la promotion de la marque employeur. Par leurs échanges avec les candidats et leur rôle dans la diffusion des offres, ils participent à véhiculer l'image de l'entreprise et à renforcer son attractivité. Ainsi, ce graphique souligne non seulement leur implication opérationnelle, mais aussi leur influence stratégique sur la perception de l'entreprise en tant qu'employeur

2.2.3 Tableau de fréquence

Le tableau de fréquence présenté ci-dessous illustre la répartition des thèmes abordés lors des entretiens avec les participants. Il permet de quantifier la fréquence d'apparition de chaque thématique, offrant ainsi une vue d'ensemble claire des sujets les plus évoqués. Cette synthèse

CHAPITRE III : PRESENTATION ET DICUSSON DES RESULTAS

facilite l'identification des axes prioritaires dans la perception de la marque employeur et oriente l'analyse qualitative des discours recueillis.

Tableau 5: tableau de fréquence

Processus	9	27	2,20
Recrutement	11	26	2,12
Candidats	9	15	1,22
Talents	7	7	0,57
Etapes	6	7	0,57
Employeur	9	6	0,49
Entretiens	10	6	0,49
Managers	8	6	0,49
Travail	7	6	0,49
Entretien	9	5	0,41
Marque	6	5	0,41
Plusieurs	9	5	0,41
Profils	7	5	0,41
Causes	6	4	0,33
Culture	7	4	0,33
Décrire	7	4	0,33
Entreprise	10	4	0,33
Intégration	11	4	0,33
Moyenne	7	4	0,33
Nouveaux	8	4	0,33
Partie	6	4	0,33
Politique	9	4	0,33
Rendre	6	4	0,33
Acquisition	11	3	0,24
Actions	7	3	0,24
Améliorations	13	3	0,24
Candidatures	12	3	0,24
Collaborateurs	14	3	0,24

CHAPITRE III : PRESENTATION ET DICUSSON DES RESULTAS

Communication	13	3	0,24
Concrets	8	3	0,24
Difficultés	11	3	0,24
Délais	6	3	0,24
Développement	13	3	0,24
D'attraction	12	3	0,24
Feedback	8	3	0,24
Fonction	8	3	0,24
L'embauche	10	3	0,24
L'offre	7	3	0,24
L'efficacité	12	3	0,24
Principales	11	3	0,24
Publication	11	3	0,24
Qualité	7	3	0,24
Retours	7	3	0,24
Soient	6	3	0,24
Sélection	9	3	0,24
Talent	6	3	0,24
Techniques	10	3	0,24
Valoriser	9	3	0,24
Accrue	6	2	0,16
Actuellement	12	2	0,16

Source : Analyse NVivo

Dans le même esprit de synthèse, l'analyse des mots-clés les plus fréquemment cités lors des entretiens met en évidence des termes récurrents tels que "processus", "recrutement" et "candidats".

Ces mots ont une fréquence élevée, ce qui souligne leur centralité dans les discussions sur la marque employeur et son impact sur l'attractivité des talents. La présence significative de ces termes dans les échanges démontre à quel point les participants perçoivent le processus de

CHAPITRE III : PRESENTATION ET DICUSSON DES RESULTAS

recrutement comme un facteur essentiel, non seulement dans l'acquisition de nouveaux talents, mais aussi dans l'établissement d'une image cohérente et attractive de l'entreprise

SECTION 2 : DISSCUSSION DES RÉSULTATS

En quoi la stratégie de marque employeur d'El Kendi influence-t-elle l'attraction des talents ?

Cette question centrale a guidé notre recherche, visant à analyser les différentes dimensions de la marque employeur et leur impact sur l'attractivité de l'entreprise auprès des talents.

Les résultats de notre étude montrent que la stratégie de marque employeur d'El Kendi joue un rôle clé dans l'attraction des talents, notamment à travers plusieurs éléments interconnectés :

1 Identité, Valeurs et Culture Organisationnelle, fondements centraux de la marque employeur

Les résultats issus des entretiens révèlent que l'identité, les valeurs et la culture organisationnelle sont des dimensions centrales pour les participants, ce qui confirme pleinement les travaux de Backhaus et Tikoo (2004). Ces auteurs insistent sur le fait que la marque employeur repose d'abord sur une identité forte et partagée, qui influence la perception des talents envers l'entreprise. De même, Edgar et Tsui (2005) mettent en avant le rôle fondamental de la culture organisationnelle comme levier de différenciation.

L'importance accordée à ces éléments dans les discours des participants illustre bien ce que la littérature théorique avance : une marque employeur efficace se construit sur une base solide d'identités et de valeurs authentiques. Cela montre que la réalité vécue chez El Kendi correspond aux modèles académiques.

2 Attractivité et différenciation : validation empirique d'un levier stratégique

La forte présence du thème de l'attractivité et de la différenciation, en particulier dans l'entretien 1 (24 % de couverture thématique), confirme la pertinence du cadre conceptuel proposé par Backhaus et Tikoo (2004) et Mosley (2014). Ces auteurs soulignent que pour attirer les meilleurs talents, une entreprise doit clairement se différencier par ses pratiques et son image.

Les résultats montrent que cette différenciation est un sujet prioritaire pour certains acteurs clés, ce qui valide les hypothèses théoriques sur l'importance stratégique de la différenciation dans le positionnement de la marque employeur.

3 Cohérence des pratiques RH et adaptation aux attentes générationnelles : une dynamique confirmée

Les propos des participants insistant sur la cohérence des pratiques RH et la prise en compte des attentes générationnelles s'alignent parfaitement avec les recherches d'Edwards (2010) et Jiang et Kleiner (2020). Ces auteurs soulignent que la congruence entre les politiques RH et les valeurs de la marque employeur est un facteur déterminant pour la fidélisation et l'engagement des collaborateurs.

L'étude empirique met ainsi en lumière que ces dimensions ne sont pas seulement théoriques, mais vécues concrètement dans le cadre organisationnel d'El Kendi, renforçant la crédibilité du cadre théorique.

4 Rôle des outils et stratégies de communication : confirmation par les acteurs du recrutement

Berthon et al. (2005) insistent sur l'importance des outils de communication pour véhiculer l'identité de l'entreprise et renforcer son attractivité. Les résultats confirment cette analyse puisque les responsables du recrutement jouent un rôle clé dans la diffusion de la marque employeur, notamment via les job boards, réseaux sociaux, et salons.

Cette convergence entre les données empiriques et la littérature montre que la communication n'est pas un simple accessoire, mais un levier actif dans la construction et la promotion de la marque employeur.

5 Professionnels du recrutement : des acteurs stratégiques confirmés

Les travaux de Mosley (2014) indiquent que les professionnels du recrutement sont les premiers ambassadeurs de la marque employeur. Cette affirmation est validée par les résultats qui montrent une implication forte et stratégique du Talent Acquisition Officer et du Talent Acquisition Coordinator.

Le partage des responsabilités et l'engagement dans la gestion des interactions avec les candidats confirment que ces rôles sont cruciaux pour traduire la stratégie de marque employeur en expérience concrète et attractive

6 Expérience vécue post-intégration

Les analyses de Schlager et al. (2011) sur l'importance de la cohérence entre la promesse employeur et l'expérience vécue sont vérifiées empiriquement. La prise en compte par El Kendi de l'évaluation post-intégration montre que l'entreprise s'efforce de garantir cette correspondance, facteur clé de fidélisation.

Les résultats corroborent donc l'idée que la crédibilité et la pérennité de la marque employeur reposent sur cette cohérence, largement reconnue dans la littérature

7 Le processus de recrutement, un pilier confirmé de la marque employeur

Backhaus et Tikoo (2004) positionnent le processus de recrutement comme un élément fondamental de la marque employeur. Cette perspective est confirmée par l'importance donnée aux mots-clés « processus », « recrutement » et « candidats » dans les entretiens.

De plus, les indicateurs de performance mentionnés par les participants (time-to-hire, taux de rétention) traduisent une volonté d'efficacité et de qualité dans le recrutement, renforçant ainsi la réputation de l'entreprise comme employeur attractif

L'ensemble des résultats empiriques vient confirmer, étape par étape, les différents piliers théoriques développés dans la revue de littérature. L'identité forte, la différenciation claire, la cohérence des pratiques RH, la communication active, le rôle stratégique des recruteurs, la gestion rigoureuse de l'expérience employé et le processus de recrutement bien structuré sont autant d'éléments qui fondent la marque employeur d'El Kendi, validant ainsi pleinement le cadre conceptuel choisi.

Ces résultats soulignent également la nécessité de renforcer la communication autour de la culture et des valeurs de l'entreprise, tout en optimisant le processus de recrutement afin de s'assurer qu'il reflète fidèlement la marque employeur et attire efficacement les talents recherchés.

CONCLUSION

Conclusion :

Dans un contexte où la guerre des talents devient un enjeu stratégique majeur pour les entreprises, la marque employeur s'impose comme un levier incontournable pour attirer, recruter et fidéliser les meilleurs profils. Ce travail de recherche a permis d'explorer en profondeur le rôle de la marque employeur dans l'attractivité des talents, à travers une analyse du processus de recrutement mis en œuvre par l'entreprise El Kendi, acteur majeur de l'industrie pharmaceutique en Algérie.

À partir d'une revue de littérature enrichie, nous avons pu identifier les différentes dimensions de la marque employeur, en tant qu'image perçue, promesse de valeur et outil stratégique de communication RH. Le cadre conceptuel établi nous a permis de structurer les interactions entre les composantes internes et externes de la marque employeur, les attentes des candidats, ainsi que les pratiques de recrutement.

La méthodologie qualitative adoptée, centrée sur l'analyse documentaire et l'étude de cas, a mis en lumière les perceptions des candidats récemment recrutés ainsi que les pratiques de communication et de valorisation mises en œuvre par El Kendi. La présentation des résultats a révélé des éléments clés : une marque employeur relativement bien perçue, portée par la notoriété du secteur pharmaceutique et par les efforts de l'entreprise en matière de communication et de développement professionnel. Toutefois, certaines lacunes ont été identifiées, notamment un manque de cohérence entre l'image projetée et l'expérience réelle vécue par les candidats au cours du processus de recrutement.

La discussion des résultats a permis de confronter ces constats avec les apports théoriques, mettant en évidence l'importance de l'alignement entre la promesse employeur et la réalité organisationnelle. Elle a également souligné le rôle crucial des canaux de communication, de la transparence, et de l'expérience candidat comme facteurs différenciateurs dans un marché de l'emploi concurrentiel.

En somme, cette étude confirme que la marque employeur n'est pas seulement un outil de communication, mais un vecteur stratégique de performance RH, à condition qu'elle soit authentique, cohérente et portée par une culture organisationnelle forte.

Enfin, cette recherche ouvre plusieurs perspectives spécifiques : il serait pertinent d'approfondir l'étude en interrogeant également les responsables RH ou les managers impliqués dans le

processus de recrutement, afin de confronter leur point de vue à celui des candidats. De plus, une approche longitudinale permettrait d'évaluer l'évolution de la perception de la marque employeur après intégration, en analysant l'impact réel sur la fidélisation des talents. Il serait également intéressant de répliquer l'étude dans d'autres entreprises du secteur pharmaceutique, afin de réaliser une analyse comparative et mieux comprendre les pratiques différenciatrices en matière d'attractivité.

Suggestions :

Promouvoir l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle :

Les entretiens ont révélé un fort désir d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, un enjeu crucial pour la satisfaction et la motivation des collaborateurs. Le télétravail, en tant que levier flexible, pourrait être davantage encouragé et institutionnalisé, conformément aux études soulignant ses effets positifs sur le bien-être et la fidélisation des employés (Kossek et al., 2014 ; Allen et al., 2015)

Optimiser la flexibilité des pratiques RH pour mieux répondre aux attentes générationnelles :

Les attentes en termes de flexibilité horaire, télétravail partiel, et formation continue sont récurrentes, en particulier chez les jeunes recrues. Il serait pertinent d'adapter les pratiques RH pour intégrer ces demandes, afin de favoriser engagement et rétention, conformément aux recommandations d'articles récents sur l'adaptabilité des organisations face aux nouvelles générations (Allen et al., 2010 ; Kucherov & Zavyalova, 2012)

Promouvoir l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et optimiser la flexibilité des pratiques RH renforce la marque employeur en montrant l'engagement de l'entreprise à répondre aux besoins réels des collaborateurs. Ces actions améliorent leur bien-être, favorisent l'engagement et la fidélisation, et positionnent El Kendi comme un employeur attractif, moderne et à l'écoute des attentes générationnelles

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages

- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. Wiley.
- Darlington, Y., & Scott, D. (2002). *Qualitative research in practice: Stories from the field*. Allen & Unwin.
- Gallardo, E. (2013). *Disentangling the 'talent' concept as applied to the world of work*. Thèse de doctorat, Universitat de Barcelona.
- Saloff Coste, M. (2005). *Les compétences entrepreneuriales des salariés : un levier d'innovation en entreprise*. Éditions d'Organisation.
- Souissi, C. (2020). *Gérer les talents avec la psychologie positive : Attirer, recruter, fidéliser et manager*. Le Mans Cedex 2 : Gereso.
- Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press.
- Viot, C., & Benraïss-Noailles, L. (2014). *Employeurs, démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ?* Management international.

2. Articles

- Ada, N., Korolchuk, M., & Yuniyk, I. (2023). The role of employer branding practices on management of employee attraction and retention. *Economics Ecology Socium*, 46.
- Antar, N. (2024). Antécédents et impacts de la marque employeur : réflexion théorique. *International Journal of Strategic Management and Economic Studies*, 6.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 501-517.
- Bărbulescu, F.-M., Vasiliuță-Ștefănescu, M., & Stoico. (2024). Strategic management of internal employer branding – Guerilla strategies to engage and retain top employees in a challenging workforce environment. *Frontiers in Commun.*
- Bazaliyska, N., & Koshonko, O. (2020). Le recrutement comme technologie innovante de formation du personnel dans une entreprise industrielle dans les conditions économiques modernes. *ScienceRise. Business and Management*, vol. 4, 284.
- Bothra, R. (2024). Employer brand building for effective talent management. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM)*.
- Gandasaria, D., Tjahjanab, D., & Dwidienawa, D. (2024). How to attract talents? The role of CSR, employer brand, benefits and career development. *Cogent Business & Management*.

BIBLIOGRAPHIE

- Georgescu, S., & Anastasiu, I. (2021). L'entretien comme instrument de recherche qualitative. *Proceedings of the 15th International Management Conference*.
- Gomathy, C., & Ramaseshacharyulu, A. (2022). Aperçu du processus de recrutement et de sélection en gestion des ressources humaines. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*.
- Ha Thi Thao, T., Kim, L., & Kim, Y. (2024). Employer branding: How current employee attitudes attract top talent and new customers. *Administrative Sciences*.
- Idrissi, K., Hanaty, C., & Senihji, K. (2019). The HR marketing: The employer brand / A lever to stand up. *European Scientific Journal*.
- Janechova, J., & Bednarik, J. (2023). The impact of corporate identity on reputation and employer's brand. *The Faculty of Mass Media Communication*.
- Nassou, Y., & Bennani, Z. (2024). Cadrage épistémologique d'un travail de recherche en science de gestion : Revue de littérature et technique de positionnement. *Alternatives Managériales Économiques*, 7.
- Navdeep, S. (2021). Recruitment and Selection Procedures in Human Resource Management. *International Journal of Computer Science and Mobile Computing*, 45–49.
- Oudjenoun, A., & Bouzidi, M. (2024). How to attract talents? The role of CSR, employer brand, benefits, and work-life balance. *Journal of Human Resources Management Research*.
- Reis, I., Dionisio, A., & Sousa, M. (2021). Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision. *Sustainability*.
- Rodrigues, C., & Sousa, B. (2024). The role of employer branding and internal marketing in talent attraction and retention. *EuroMed Journal of Business*, 1–22.
- Salo, Y. (2022). Particularités de la formation de la marque employeur. *Revue scientifique : Économie et gestion*, 78.
- Samoliuk, N., Bilan, Y., & Mishchuk, H. (2022). Marque employeur : valeurs clés influençant l'intention de rejoindre une entreprise. *Management & Marketing*.
- Shchanina, E. (2023). Culture d'entreprise et marque employeur dans les conditions modernes. *Jeune Chercheur, Gestion du personnel et des ressources intellectuelles en Russie*, 77–80.
- Sivertzen, A., Nilsen, E., & Olafsen, A. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 473–484.

BIBLIOGRAPHIE

- Skuza, A., Woldu, H., & Alborz, S. (2022). Who is talent? Implications of talent definitions for talent management practice. *Economics and Business Review*, 136–162.
- Soleha, F., & Satrya, A. (2024). The impact: Employer brand, corporate social responsibility, and organizational reputation in job application intentions. *Journal of Universal Studies*, 3.
- Turk, A., Vardarlier, P., & Hazar, M. (2020). The role of employer brand practices in human resources management in job applications on company preference. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*, 1–9.
- Cable, D., & Turban, D. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 2244–2266.
- FRAY, A. (2015). L'attraction des salariés de la génération Y : Analyse des attentes selon le genre et le niveau de poste.

3. Webographie

- Academic Work. (2024, Novembre 04). Young Professional Attraction Index: résultats de la nouvelle édition 2024. Récupéré sur Allnews: https://www.allnews.ch/content/news/young-professional-attraction-index-r%C3%A9sultats-de-la-nouvelle-%C3%A9dition-2024?utm_source=
- Boumediane, C. (2024). Qu'est ce que l'inbound recruiting & comment attirer les talents à soi. Récupéré sur DigitaWeb: <https://www.digitaweb.com/blog/recruter-avec-inbound-recruiting>
- Brouat, L. (2025, Janvier 22). Les 5 grandes étapes de l'inbound recruiting pour attirer les talents. Récupéré sur Flatchr: <https://www.flatchr.io/blog/etapes-inbound-recruiting-guide-complet-pour-recruteur>
- Nouri, I. (2022). Recrutement. Scribd.
- recing. (2021). schéma process recrutement. Récupéré sur : https://www.recing.fr/wp-content/uploads/2021/12/schema-process-recrutement_b.jpg
- Ulrich, D. (2010, 12 oct.). Évolution et utilité de la matrice de Dave Ulrich. Récupéré sur : <https://www.sia-partners.com/fr/publications/publications-de-nos-experts/evolution-et-utilite-de-la-matrice-de-dave-ulrich>

ANNEXES

Annexe A : grille d'observation

Tableau 6 : grille d'observation

Annexe B: GUIDE D'entretien

Identité, valeurs et culture organisationnelle

1. Pouvez-vous vous présenter brièvement ?

Nom :

Prénom :

Sexe :

Position :

2. Depuis combien de temps avez-vous rejoint cette entreprise ?

3. Quelles étaient vos premières impressions ou perceptions ?

4. Quelles valeurs avez-vous perçues lors de votre première interaction avec l'entreprise ?

5. Ces valeurs sont-elles cohérentes avec ce qui est vécu en interne ?

6. Depuis votre arrivée, trouvez-vous que la culture et les valeurs de l'entreprise sont conformes à

Ce que vous aviez perçu ?

7. Y a-t-il eu des éléments de surprise, positifs ou négatifs ?

2. Attractivité perçue et différenciation

8. Avant de postuler, que saviez-vous de cette entreprise ?

9. Avez-vous entendu parler de cette entreprise avant de voir l'offre d'emploi ? Par quels moyens

(Bouche-à-oreille, réseaux sociaux, presse, etc.) ?

10. Qu'est-ce qui vous a attiré dans cette entreprise en particulier ?

11. L'image et la réputation de l'entreprise ont-elles influencé votre décision de postuler ?

12. Recommanderiez-vous cette entreprise à d'autres candidats ? Pourquoi ?

13. D'après votre expérience, quels éléments sont les plus importants dans l'image d'une entreprise

Pour attirer de nouveau talent

3. Pratiques RH et cohérence avec la marque employeur

14. Comment avez-vous vécu le processus de recrutement ?

15. L'accueil, la communication et les échanges avec les recruteurs ont-ils renforcé votre envie de Rejoindre l'entreprise ? Pourquoi ?

16. Avez-vous eu l'impression que l'image projetée avant l'embauche correspond à la réalité vécue Après votre intégration ?

4. Outils et stratégies de communication :

17. Avez-vous consulté les réseaux sociaux ou le site web de l'entreprise avant de postuler ? Si oui, Qu'en avez-vous pensé ?

18. Comment décririez-vous l'image que l'entreprise projette à l'extérieur (valeurs, culture, Engagement social, etc.) ?

5. Rôle des collaborateurs dans la marque employeur

19. Avez-vous échangé avec des collaborateurs avant ou pendant le processus de recrutement ?

Si oui, cela a-t-il influencé votre perception de l'entreprise ?

6. Prise en compte des attentes générationnelles

20. Que pourrait améliorer l'entreprise pour renforcer encore son attractivité auprès de profils comme le vôtre ?

Évaluation de la réalité vécue après l'intégration :

23. Votre expérience réelle dans l'entreprise correspond-elle à l'image que vous en aviez au départ ?

24. Quelles ont été vos premières impressions lors de votre intégration ?

25. Avez-vous identifié des écarts entre ce que vous attendiez et ce que vous vivez aujourd'hui ?

Lesquels ?

26. Quelles sont les différences majeures entre la promesse employeur et votre vécu quotidien

Partie 2 : les RH

Entretien avec les RH :

1. Pouvez-vous brièvement vous présenter et expliquer votre rôle dans le processus de recrutement au sein de l'entreprise ?

Nom :

Prénom :

Sexe :

Position :

Partie 1 : Processus de recrutement et attraction des talents :

- ✓ Pouvez-vous décrire les principales étapes du processus de recrutement dans votre entreprise ?
- ✓ En moyenne, combien de temps dur le processus de recrutement, de la publication de l'offre à l'embauche ?

- ✓ Pouvez-vous nous décrire votre politique d'attraction des talents ?
- ✓ Comment définissez-vous votre marque employeur ?
et quels éléments concrets mettez-vous en avant pour la valoriser auprès des candidats
- ✓ Pouvez-vous nous décrire votre politique d'attraction des talents

Partie 2 : Efficacité du processus de recrutement :

- ✓ Rencontrez-vous actuellement des difficultés dans le processus de recrutement ?
- ✓ Si oui, quelles en sont les causes et quelles conséquences ont-elles pu engendrer
- ✓ Comment le feedback des candidats, qu'ils soient retenus ou non, influence-t-il vos processus de recrutement ?
- ✓ Quels changements ou améliorations envisagez-vous pour rendre votre processus de recrutement encore plus efficace
- ✓ Quels indicateurs utilisez-vous pour évaluer l'efficacité de votre processus de recrutement ?
Par exemple : taux de rétention, délai de recrutement, satisfaction des candidats, qualité des profils recrutés

Annex c :

La matrice

ANNEXES

	A : Attractivité perçue et différenciation	: Évaluation de la réalité vécue après l'intégrati	C : Identité, valeurs et culture organisationnelle
1 : Entretien	<p>Je la connaissais un peu de nom, surtout à travers des collègues du secteur. Elle a une bonne réputation sur le plan qualité.</p> <p>Oui, par des échanges dans le réseau professionnel, et aussi en voyant passer des publications sur LinkedIn.</p> <p>Le sérieux du secteur, la réputation de l'entreprise, et le fait qu'elle valorise le métier du contrôle qualité. Je cherchais une entreprise qui partage mes standards.</p> <p>Oui, clairement. Je voulais intégrer un environnement structuré, reconnu pour sa rigueur. C'est un critère important pour moi.</p> <p>Oui, je la recommanderais. Il y a une vraie organisation, une ambiance saine, et des responsabilités claires. C'est rassurant, surtout en début de carrière.</p>	<p>Oui, pour l'essentiel. J'ai retrouvé les valeurs que j'avais perçues au départ, surtout sur le plan professionnel et humain.</p> <p>J'ai été bien accueillie. On m'a guidée, et mes collègues se sont montrés disponibles. J'ai senti qu'on me faisait confiance, tout en étant accompagnée.</p> <p>Un peu, notamment sur la formation continue. J'aurais aimé un plan de formation plus clair dès le début. Mais dans l'ensemble, pas de grosse déception.</p> <p>La promesse d'innovation interne est encore en développement, je dirais. Mais l'ambiance, le cadre de travail, et les exigences qualité sont bien là, comme promis.</p>	<p>Je suis une femme, et je travaille comme analyste en contrôle qualité. Mon rôle consiste à assurer la conformité des produits aux normes et procédures internes, ce qui est crucial dans notre secteur.</p> <p>Cela fait maintenant environ 3 mois que j'ai rejoint l'entreprise.</p> <p>J'ai tout de suite eu l'image d'une entreprise sérieuse, structurée, très rigoureuse dans ses méthodes de travail. On sentait aussi une certaine stabilité, ce qui m'a plu.</p> <p>Dès les premiers échanges, j'ai perçu des valeurs comme la rigueur, la qualité, et surtout le respect des procédures. Il y avait aussi une volonté de bien faire et de transparence dans la communication.</p> <p>Oui, en grande partie. On sent que la qualité n'est pas juste un mot-clé,</p>
2 : Entretien	<p>Pas grand-chose, à vrai dire. Je l'ai découverte en cherchant activement un poste, puis j'ai creusé en consultant son site et les avis en ligne.</p> <p>Non, je ne connaissais pas la marque auparavant. C'est via une offre sur Indeed que je l'ai découverte, puis je me suis renseigné via Glassdoor et LinkedIn.</p> <p>L'autonomie promise dans le poste, la possibilité de gérer un secteur en propre, et le discours sur l'évolution de carrière. J'avais envie d'un environnement où je pouvais me projeter.</p> <p>Pas vraiment, puisque je ne la connaissais pas. C'est surtout le contenu de l'offre et les premiers échanges avec les RH qui m'ont convaincu.</p> <p>Oui, je la recommanderais à des</p>	<p>Oui, dans les grandes lignes. Les valeurs sont présentes, les objectifs sont clairs, et l'autonomie est bien respectée.</p> <p>J'ai été bien accueilli. On m'a mis à l'aise, et mes collègues ont été disponibles. J'ai senti qu'on attendait des résultats, mais aussi qu'on me faisait confiance.</p> <p>Oui, je dirais que le rythme est plus soutenu que ce que j'imaginai. Il faut être réactif en permanence. Mais c'est aussi ce que j'aime dans ce métier.</p> <p>La promesse d'accompagnement est là, mais dans les faits, il faut vite se débrouiller seul.</p> <p>Ce n'est pas un souci pour moi, mais pour quelqu'un de moins expérimenté, ça pourrait l'être.</p>	<p>Je suis représentant commercial. Mon métier consiste à prospecter de nouveaux clients, entretenir les relations commerciales et contribuer à la croissance du chiffre d'affaires.</p> <p>Je suis arrivé dans l'entreprise il y a environ un an.</p> <p>Dès le début, j'ai trouvé que l'entreprise avait une communication assez moderne. Elle paraissait jeune d'esprit, ambitieuse, avec une culture orientée résultats mais pas au détriment du relationnel.</p> <p>Les premières valeurs qui m'ont marqué, c'étaient la proximité avec les clients, l'esprit d'initiative et l'adaptabilité. J'ai senti qu'on valorisait l'autonomie.</p> <p>Pour la plupart, oui. L'autonomie est bien là, on nous fait confiance pour gérer nos comptes. Il y a aussi une</p>

ANNEXES

3 : Entretien	<p>Pas grand-chose, juste qu'elle avait une bonne réputation dans le secteur et qu'elle travaillait avec des marques connues.</p> <p>Oui, par un ancien collègue qui m'en avait parlé. Ensuite, j'ai vu une annonce sur Pôle Emploi et j'ai postulé.</p> <p>La stabilité, le fait que ce soit une grosse structure, et la possibilité d'avoir des horaires fixes. Je cherchais quelque chose de stable et bien organisé.</p> <p>Oui, en partie. Quand on entend que les salariés y restent longtemps, c'est plutôt bon signe.</p> <p>Oui, pour quelqu'un qui cherche un environnement structuré, avec des procédures claires. C'est une boîte sérieuse.</p> <p>La sécurité, les conditions de travail,</p>	<p>Oui, globalement c'est fidèle. Il y a du rythme, de la rigueur, mais aussi de la reconnaissance.</p> <p>L'équipe a été accueillante, j'ai vite trouvé mes repères. Il y avait un bon esprit d'entraide.</p> <p>Un peu au niveau de la charge de travail, qui est plus intense que prévu, surtout en période de forte production. Mais c'est bien organisé.</p> <p>La promesse d'un environnement structuré est tenue. Par contre, on ne parle pas beaucoup des contraintes physiques ou de la pression sur les délais. C'est un aspect à mieux communiquer.</p>	<p>Je suis technicien de production. Je travaille sur les lignes de fabrication, je m'assure que tout fonctionne correctement et je fais les réglages ou interventions techniques nécessaires pour maintenir la qualité et la cadence.</p> <p>Je travaille ici depuis un peu plus de 8 mois.</p> <p>J'ai eu une bonne impression dès le départ. L'usine était bien organisée, les équipes semblaient soudées et les équipements bien entretenus.</p> <p>Le sérieux, la rigueur, et l'importance donnée à la sécurité. J'ai aussi senti qu'on attendait beaucoup d'implication de la part des équipes terrain.</p> <p>Oui, elles sont vraiment appliquées. La sécurité est une priorité, et chacun est responsable de ce qu'il fait. Il y a un vrai respect du travail</p>
4 : Entretien	<p>Je sais qu'El Kendi est actuellement une entreprise leader sur le marché. Le secteur pharmaceutique, auquel elle appartient, est reconnu comme l'un des plus stables et rentables en Algérie. C'est d'ailleurs l'impression que partagent la majorité des employés de l'entreprise.</p> <p>En tant qu'étudiante à HEC et Parmi les étudiants, trois entreprises revenaient souvent comme choix privilégiés dans le domaine de la supply chain : El Kendi, Hidra Pharm et Ooredoo. Ce choix s'explique notamment par la forte attractivité de leur marque employeur.</p> <p>Personnellement, j'avais déjà entendu parler d'El Kendi avant même d'y postuler, que ce soit par le bouche-à-oreille ou à travers les réseaux sociaux. L'entreprise jouit d'une réputation solide et positive auprès des étudiants et jeunes diplômés</p> <p>Mon expérience sur le terrain a</p>	<p>Oui, mon expérience réelle dans l'entreprise correspond à l'image que j'en avais au départ.</p> <p>Mes premières impressions lors de mon intégration ont été très positives. J'ai été particulièrement impressionnée par la communication et la coordination inter-départementale. Cela facilite grandement les échanges et permet une collaboration fluide entre les différents services</p> <p>Non c'est la même image en interne et en externe</p> <p>Il n'y a pas de différences majeures entre la promesse employeur et mon vécu quotidien. La fiche de poste reflète fidèlement les tâches actuelles et les responsabilités qui m'ont été confiées</p>	<p>J'ai rejoint cette entreprise il y a quatre mois.</p> <p>Avant tout, il est important de souligner qu'El Kendi jouit d'une excellente réputation. Cette image positive se confirme également après l'embauche, à travers l'expérience vécue par les nouveaux collaborateurs</p> <p>De manière générale, les responsables du recrutement (talent acquisition) se montrent toujours aimables, comme c'est souvent le cas lors des entretiens d'embauche</p> <p>Oui, ils restent cohérents avec les mêmes valeurs tout au long du processus, de l'entretien jusqu'à l'intégration dans l'entreprise</p> <p>Je trouve que la culture et les valeurs de l'entreprise sont conformes à ce que j'avais perçu.</p> <p>Il est vrai que la charge de travail</p>

ANNEXES

D : Outils et stratégies de communication	Pratiques RH et cohérence avec la marque employeur	Prise en compte des attentes générationnelles	Rôle des collaborateurs dans la marque employeur
<p>Oui, j'ai regardé le site et LinkedIn. Le site était assez classique, mais bien organisé. J'aurais aimé y voir plus de témoignages de salariés, pour avoir un aperçu plus humain.</p> <p>Professionnelle, sérieuse, orientée qualité. Peut-être un peu trop institutionnelle parfois, mais on sent qu'elle se veut responsable.</p>	<p>Très bien. J'ai trouvé ça fluide, professionnel. Les échanges étaient clairs et respectueux.</p> <p>Oui, car on sentait un vrai respect pour le candidat. Ils ont pris le temps d'écouter mon parcours et de répondre à mes questions.</p> <p>Oui, dans les grandes lignes. Les valeurs sont bien là, et le discours tenu pendant les entretiens se retrouve dans la pratique.</p>	<p>Plus de communication sur les parcours de carrière, davantage de flexibilité, et des actions visibles en faveur du bien-être au travail. Aussi, valoriser davantage la parole des jeunes recrues.</p>	<p>Oui, j'ai eu des échanges avec une personne déjà en poste. Ça m'a beaucoup rassurée.</p> <p>Son retour était cohérent avec ce que disaient les RH.</p>
<p>Oui, j'ai regardé le site web et LinkedIn. C'était bien présenté, mais assez institutionnel. J'aurais aimé voir plus de contenus terrain ou de témoignages de commerciaux en poste.</p> <p>Plutôt sérieuse et professionnelle. Elle communique bien sur ses produits, mais pourrait encore développer son image employeur, surtout en mettant plus en avant ses équipes.</p>	<p>Franchement, très bien. Les échanges ont été fluides, sans pression excessive. On m'a présenté l'entreprise de façon réaliste.</p> <p>Oui, parce que les recruteurs étaient clairs et accessibles. Ils ont pris le temps de m'expliquer les enjeux du poste, sans enjoliver inutilement.</p> <p>En grande partie oui. Le discours était cohérent avec ce que j'ai vécu ensuite. Peut-être un peu plus de charge de travail que prévu, mais rien d'exagéré.</p>	<p>Elle pourrait mieux valoriser les parcours internes, offrir plus de visibilité sur l'évolution possible, et peut-être proposer plus de flexibilité sur les horaires ou le télétravail partiel.</p>	<p>Oui, j'ai échangé avec un ancien collègue qui connaissait déjà quelqu'un en interne. Son retour était plutôt positif, ça m'a encouragé à postuler.</p>

<p>Oui, j'ai regardé un peu le site. Il était clair, mais ça reste assez corporate. J'aurais aimé voir plus de photos ou vidéos des ateliers, pour mieux me projeter</p> <p>Professionnelle, sérieuse, orientée qualité. Mais un peu distante - on ne voit pas assez le côté humain.</p>	<p>Simple et rapide. Entretien téléphonique, puis entretien sur site, et test technique. J'ai apprécié la réactivité.</p> <p>Oui, le recruteur était clair, à l'écoute, et il m'a bien expliqué le poste. Ça m'a rassuré.</p> <p>Dans l'ensemble oui. Il y a eu quelques différences, mais rien de choquant. C'est une entreprise qui tient ses engagements.</p>	<p>Offrir plus d'opportunités de formation interne, et peut-être plus de flexibilité sur les horaires ou les roulements pour mieux équilibrer vie pro et perso.</p>	<p>Oui, j'ai échangé avec un technicien en poste pendant ma visite. Ça m'a rassuré : il avait l'air satisfait, et il m'a parlé franchement des avantages comme des contraintes.</p>
<p>Oui, c'est souvent le premier critère que les candidats prennent en compte. La marque et l'image de l'entreprise jouent un rôle déterminant dans la décision de postuler. Des plateformes comme Instagram et LinkedIn ont un impact majeur sur cette perception, car elles permettent aux candidats d'avoir un aperçu direct de la culture et des valeurs de l'entreprise.</p> <p>El Kendi travaille constamment en arrière-plan sur ses valeurs, sa culture et son engagement social. Même avant de postuler, la réputation de l'entreprise reflète son désir continu d'améliorer sa marque employeur et de renforcer son attractivité auprès des talents.</p>	<p>Le plus normalement possible</p> <p>Oui, une bonne communication avec les recruteurs a renforcé mon envie de rejoindre l'entreprise. L'échange fluide et transparent m'a permis de mieux cerner l'environnement de travail.</p> <p>Dès le processus de recrutement, j'ai eu l'opportunité de connaître l'équipe, ce qui a facilité mon intégration et m'a permis de mieux appréhender la culture de l'entreprise. Cela a renforcé mon désir de faire partie de l'équipe d'El Kendi.</p> <p>Oui, j'ai eu l'impression que l'image projetée avant l'embauche correspond à la réalité vécue après mon intégration.</p>	<p>La digitalisation des processus et le travail à distance sont devenus essentiels, notamment en raison du volume élevé des ventes. La digitalisation s'impose comme une nécessité pour gérer efficacement les grandes commandes et répondre aux exigences du marché</p>	<p>J'ai essayé d'échanger avec des collaborateurs, mais le processus de recrutement a été assez rapide, ce qui n'a pas permis d'établir des échanges approfondis avant ou pendant cette phase</p> <p>Non, cela n'a pas influencé ma perception de l'entreprise</p>