HAL
open science

Contribution à l'analyse de la perception de la Marque employeur au Gabon : cas du groupe bancaire BGFIBank Gabon

Erika Gorra Diallo Maganga

To cite this version:

Erika Gorra Diallo Maganga. Contribution à l'analyse de la perception de la Marque employeur au Gabon : cas du groupe bancaire BGFIBank Gabon. Gestion et management. Université Paul Valéry - Montpellier III, 2021. Français. NNT : 2021MON30011 . tel-03357653

HAL Id: tel-03357653

https://theses.hal.science/tel-03357653

Submitted on 28 Sep 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE

Pour obtenir le grade de

Docteur

Délivré par **l'Université Paul-Valéry Montpellier 3**

Préparée au sein de **l'école doctorale 60**

(Territoires, Temps, Sociétés et Développement)

Et de l'unité de recherche **CORHIS** (EA 7400)

(Communication, Ressources Humaines & Intervention Sociale)

Spécialité : **Sciences de Gestion**

Présentée par **Erika GORRA DIALLO**

Contribution à l'analyse de la perception de la Marque employeur au Gabon : Cas du groupe bancaire BGFIBank Gabon

Soutenue le 13 /01/2021 devant le jury composé de

M. Jean-Michel PLANE, Professeur des Universités, Université Paul-Valéry Montpellier 3	Directeur de thèse
M. Jean-Paul MAMBOUNDOU, Professeur agrégé, Institut National des Sciences de Gestion (GABON)	Rapporteur
M. Jean-Paul TCHANKAM, Professeur Sénior, KEDGE Business School (Bordeaux)	Rapporteur
Mme Florence NOGUERA, Professeure des Universités, Université Paul-Valéry Montpellier 3	Suffragant
M. Patrick OBIANG, Directeur du capital humain et de la transformation, BGFIBank Gabon	Suffragant

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

REMERCIEMENTS

Ce fut un chemin laborieux, truffé d'évènements, mais ô combien riche en apprentissage, tant sur le plan de la recherche scientifique que sur le plan personnel.
À travers ces quelques mots je tiens à remercier le Très-Haut qui m'a donné la santé, le courage d'accomplir et mener ce travail de recherche à terme.

Mes remerciements vont à l'endroit du corps professoral du laboratoire CORHIS, à l'ensemble des professeurs et particulièrement à mon directeur de thèse M. Jean-Michel PLANE qui m'a aiguillé et encouragé tout au long de ce périple qui touche ici à sa fin.
Merci pour la confiance accordée de même que pour l'encadrement dont j'ai bénéficié qui m'ont été d'une très grande aide et me serviront sans aucun doute pour la suite. J'ai pu apprendre énormément à vos côtés, veuillez trouver par ces simples mots ma reconnaissance, grand MERCI !

Je remercie chaleureusement la Professeure Florence NOGUERA de présider ce jury de thèse.

J'exprime ma gratitude aux Professeurs Jean-Paul MAMBOUNDOU et Professeur Jean-Paul TCHANKAM qui ont accepté de consacrer du temps à la lecture et à l'examen de ce travail de recherche et me font l'honneur d'être tous deux rapporteurs de ces travaux.

Je remercie Monsieur Patrick OBIANG, Professionnel au sein de BGFIBank pour sa disponibilité et son accord pour participer à ce jury en qualité de suffragant.
Je tiens également à exprimer ma reconnaissance aux dirigeants du groupe bancaire BGFIBank qui m'ont donné leur accord et m'ont accepté dans leurs différents locaux afin de mener à bien et à terme ma série d'entretiens. Merci pour votre bienveillance et aide dans l'élaboration de cette récolte de données. À tous ces répondants qui ont participé aux entretiens, merci.

J'ai effectué cette thèse au sein d'un laboratoire composé de membres qui au fil du temps sont devenus des amis. À Dahn, Hayat, Adnane, Serge, Michael et Salma, je vous remercie pour vos conseils et soutien tout au long de ce parcours qui nous a rapproché à un moment spécial dans chacune de nos vies.

À mes amis que sont Sherley, Déborah, Cédric, Melissa, Grâce, Specy et Fabrice, qui pour certains, avec le temps sont devenus des frères et sœurs pour moi et m'ont assisté à leur manière tout du long, veuillez trouver à travers ces modestes mots ma gratitude. Merci pour votre soutien et prières.

Ce parcours de thèse, en dehors de l'apport scientifique se trouve avoir été très riche humainement. J'ai eu la chance de participer à divers colloques et séminaires, d'échanger avec des personnes très enrichissantes et surtout toucher du doigt le métier de l'enseignement au travers des divers travaux dirigés que j'ai pu encadrer. J'ai également appris beaucoup sur moi tout au long de ce travail de recherche, quelques facettes de moi que j'ignorais.

Enfin, à ma chère, tendre et grande famille, mes frères et sœurs Marjorie, Firmin-Junior, Michael, Christa, Jérémy, Eric, Johan, Félix, Mounia, Agathe et particulièrement mes parents Firmin et Rosalie GORRA DIALLO sans lesquels je ne serais certainement pas là aujourd'hui, pour votre confiance, votre soutien sans failles, vos sacrifices, vos conseils et prières, du plus profond du cœur MERCI.

Ici s'achève une étape… mais le commencement d'un tout autre chapitre.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS 4
INTRODUCTION GENERALE 9
PARTIE 1 REVUE DE LA LITTERATURE ET CONTEXTE DE LA RECHERHE 19
CHAPITRE 1 : ÉVOLUTION DE LA GRH ET REVUE DE LA LITTÉRATURE 21
Chapitre 1 : Évolution de la GRH et revue de la littérature 22
Section 1 : Définition et présentation des concepts 32
Section 2 : La marque employeur : émergence d'un nouveau concept 48
Section 3 : La culture d'entreprise : Composants et applications 62
Section 4 : La fidélisation 69
CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE LA RECHERCHE 77
Section 1 : Le Gabon, pays aux diverses ressources 79
Section 2 : Importance de la culture nationale 88
Section 3 : Le secteur bancaire 92
PARTIE 2 - METHODOLOGIE, ANALYSE DES RESULTATS ET DISCUSSION DE LA RECHERCHE 110
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE 112
Section 1 : Positionnement épistémologique et contexte de recueil des données 114
Section 2 : Le guide d'entretien 125
Section 3 : Traitement des données 139
CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION, ANALYSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION DE LA RECHERCHE 149
Section 1 : La marque employeur vue par les acteurs 151
Section 2 : La fidélisation vue par les acteurs 171
Section 3 : Place du leader au sein de BGFIBank 181
Section 4 : Discussion générale de la recherche 185
CONCLUSION GÉNÉRALE 192
BIBLIOGRAPHIE 196
TABLES DES MATIÈRES 205
LISTE DES FIGURES 209
LISTE DES TABLEAUX 210
LISTE DES ABREVIATIONS (SIGLES OU ACRONYMES) 211
LISTE DES ANNEXES 212
ANNEXES 213

INTRODUCTION GENERALE

La mondialisation actuelle est caractérisée par une concurrence accrue. Dans ce contexte, la quasi-totalité des acteurs sociaux semble entrainée par ce grand courant. De ce fait, le monde fait ainsi l'objet d'une innovation permanente et donc fait face à de nouveaux défis de transformation de la société globale. Pour de nombreux observateurs tels que Isabelle Denervaud, Mercedes Johson, Etienne Soumoy et Henri Tcheng, dans un article intitulé « *Les crises, un terreau d'innovation* » paru dans l'Expansion Management Review 2009/3 (N°134) pages 108 à 119, les crises économiques de 2008 seraient pour beaucoup à l'origine de ces phénomènes.
De ce postulat peut découler ce questionnement : Comment se différencier ? Par quels moyens se différencier ? Face à qui se différencier ?

De nombreuses interrogations découlent de ce positionnement et incitent ici les individus tout comme les organisations en particulier à adopter une méthode.
Les acteurs sociaux et les organisations ne sont pas en marge de développement du numérique. Les acteurs sociaux et les organisations doivent se réajuster en conséquence, tant en interne qu'en externe. L'objectif visé étant la mise en place de nouvelles stratégies qui permettent à ces acteurs sociaux et organisations multiformes d'être connues, attractives et pérennes.

Dans ce kaléidoscope, les médias sociaux et les nouvelles technologies de l'information et la communication par le biais de l'internet ne sont pas en reste en tant que spécialiste du traitement de la production et de la diffusion massive du flux d'informations positives ou négatives.
Par rapport à ce contexte de mondialisation, notamment celui de la gestion des RH, nous avons centré notre intérêt sur l'étude du concept de « Marque Employeur ». Pour ce faire, dans notre travail ayant pour titre « Contribution à l'analyse de la perception de la Marque employeur au Gabon : Cas du groupe bancaire BGFIBank Gabon », il convient de nous instruire sur les origines et les différentes définitions attachées au concept de Marque employeur.
La Marque employeur constitue un réel phénomène digital : selon une étude Randstad[1] et Linkfluence[2], entre janvier et février 2016, 40 000 publications parlant de marque employeur ont été diffusées en France sur de multiples plateformes : Twitter, Facebook, sites web... Et elles ne sont pas seulement produites par des RH : les journalistes généralistes, selon cette

[1] Entreprise néerlandaise dans le domaine de l'intérim et des services en ressources humaines
[2] Startup française spécialisée dans l'écoute et l'analyse du web social

même étude, ils sont les premiers à parler de marque employeur (monopolisant 27% de la conversation).

La Marque employeur est un concept né de la volonté des entreprises de clamer et d'affirmer leur différence comme pourvoyeurs d'emploi sur le marché du travail (Backhaus, 2004 ; Backhaus et Tikoo, 2004 ; Knox et Freeman, 2006 ; Lievens, 2007 ; Lievens, Van Hoye et Anseel, 2007), c'est le cas pour de nombreuses entreprises populaires comme Facebook que nous pouvons citer en exemple qui a pour objectifs principaux **l'audience** en étant présent de façon journalière dans la vie des gens via leur outil de communication, **la croissance** par le fait d'acheter des entreprises égales à la leur afin d'assurer la stabilité de l'entreprise et d'obtenir des occasions d'affaires dans de nouvelles niches de marché et enfin **la rentabilité** dans le but de favoriser la rentabilité de manière à produire de la valeur pour les différents actionnaires.
Le terme de « Marque Employeur » est à l'origine issu du terme anglais « Employer branding » présenté par deux auteurs que sont Simon Barrow et Tim Ambler en mille neuf cent quatre vingt dix (1990) et ainsi identifié comme étant « l'application de techniques de Management de Marque à la Gestion des Ressources Humaines ». Cette notion n'a été introduite en France qu'au courant des années mille neuf cent quatre vingt dix-sept (1997) par Didier Pitelet qui la définit comme : « la mise en cohérence de toutes les expressions employeur d'une entreprise, tant internes qu'externes au nom de sa performance économique ». Ce concept relève du Marketing RH lequel traduit la volonté « d'appliquer les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour attirer les candidats et fidéliser les salariés » (Liger, 2013, p.1). La gestion de la marque employeur constitue un élément central de la stratégie de MRH (Management des Ressources Humaines) de l'entreprise. Notons que le succès d'une Marque employeur en dehors de l'image vendue et des pratiques managériales vendues, la cohérence entre les discours de l'employeur et ses actes, constitue un gage de réussite et de validation de la Marque employeur. Sans quoi, elle aurait l'effet inverse escompté et deviendrait toxique, engendrant notamment le départ des nouvelles recrues (Mark et Toelken, 2009).

De nombreux facteurs tels que la mondialisation, l'évolution de l'environnement économique, dans un contexte de forte innovation technologique à travers internet comme nous l'avions cité plus haut, ont aussi favorisé pour ainsi dire le fait que les entreprises fassent face à de nombreux défis et fassent preuve de transformations en ce qui concerne la rotation du personnel. Conduisant ainsi la notion de « Marque Employeur » à s'adapter. On assiste actuellement à une recrudescence de cette notion au sein des entreprises du fait de

l'importance jugée par celles-ci dans leur détention et leur forte construction. Elle occupe une place de plus en plus importante au sein des entreprises et comporte de nombreux sous concepts tels que la gestion des talents, la fidélisation et la culture d'entreprise.

C'est dans ce contexte que s'insère notre étude portant sur la Marque Employeur, de la façon dont les entreprises font face aux différents challenges que leur impose la conjoncture et surtout des moyens qu'elles déploient pour se faire une place sur le marché et se distinguer ainsi des autres entreprises concurrentes.

Cas du Gabon, BGFIBank, prémices de questionnement

Depuis quelques années, les contextes africains font l'objet de nombreuses recherches, tant au niveau de la GRH (Etounga-Manguellé, 1990 ; Tsika, 1995 ; Mamboundou, 2007 ; Wachira, 2010) qu'au niveau de l'évolution de ses pratiques dans un contexte multiculturel (Kamdem, 2002 ; Mutabazi, 2006). Dès lors, il est important de se questionner sur l'adaptabilité des concepts à leurs lieux d'implantation, de telle sorte que les instruments ne soient pas dénaturés et qu'ils maintiennent leur efficacité. Il sied donc de les adapter au contexte, à la culture locale, bien que très souvent pour des managers, l'envie d'appliquer des outils de gestion sans adaptation aux circonstances, notamment au sein de pays en voie de développement soit forte. Majoritairement, cas de nombreux pays africains, des anciennes colonies dans lesquelles le pays d'implantation ne met pas en avant sa culture et se laisse « dominer » par la culture de grands groupes etc. Koku Kita, auteur d'un ouvrage sur la mentalité africaine évoque la malencontreuse habitude « africaine » qui dans la plupart des cas privilégie des cultures occidentales, bon nombre de fois et très souvent en dépit des leurs : « sous l'influence de la colonisation, partiellement de la scolarisation et du christianisme traditionnel, beaucoup d'africains défendent - sans le savoir - la culture occidentale, au détriment et au mépris de leurs cultures originelles » (2003, p.23). Rappelons que les cas dans lesquels cela se produit concernent majoritairement des entreprises, la plupart du temps, filiales du groupe où la culture nationale est impressionnée par la culture extérieure, importée. Mutabazi qualifie cette situation de « multiculturalisme », faisant référence à « une approche, un ensemble d'attitudes, de comportements et de pratiques de gestion par lesquels les entreprises où les institutions politiques appréhendent et gèrent les différences culturelles et (ou) managériales » (2006, p.184). Mutabazi renchérit en disant : « *Il convient de le rappeler, le développement du multiculturalisme est généralement favorisé par la conjonction*

d'attitudes respectives impérialistes et mimétiques, qui viennent souvent de l'incapacité de chacun des partenaires à prendre en compte les liens qui existent entre sa propre culture et ses aspirations profondes, ses croyances et ses comportements. Il s'ensuit une incapacité à révéler à l'autre sa culture, à lui présenter les fondements de son modèle de gestion, de ses critères de choix et d'engagement dans l'action collective » (2006, p.185). Triste est de constater le fort désir pour certains pays africains face à la « fascination » de l'occident à toujours vouloir reproduire ce qui se fait ailleurs, expliquant ainsi le mimétisme.

À l'échelle d'une personne, d'une équipe ou d'une entreprise, les talents et les carrières enjambent les frontières, cela du à une expatriation, échanges internationaux ou encore délocalisation, formant ainsi au sein des entreprises des équipes interculturelles très riches et diverses. Le travail collectif a souvent fait appel à des équipes composées de membres complémentaires, souvent issus de cultures régionales, nationales ou professionnelles différentes (d'Iribarne Ph. & al, 1998; Mutabazi, 2001). Il ne sert à rien d'essayer de décalquer ses propres méthodes de travail au sein d'un groupe ne partageant pas les mêmes référentiels. Ne pas tenir compte de la diversité culturelle finirait par générer des tensions et des incompréhensions, voire même l'exclusion de certains collaborateurs du reste du groupe. C'est à ce niveau qu'interviendrait le rôle du manager afin de fédérer son équipe autour de valeurs, de projets et vison commune, de préserver puis maintenir la cohésion au sein de l'équipe et donc sa performance. Ainsi donc la question de savoir pourquoi la prise en compte des différences entre cultures et modèles de management prend tout son sens et constitue aujourd'hui un défi pour les entreprises. Face à cette question, les recherches en Europe et en Afrique dans les entreprises d'origines nationales différentes montrent que jusqu'à la fin des années 80, les différences ont été souvent négligées au profit des aspects techniques et financiers. Seul le risque politique des pays cibles était pris en compte en plus de ses aspects quantifiables (taille du marché, données sur l'emploi, fiscalité etc) de la gestion.

Le Gabon, pays faisant l'objet de notre terrain d'enquête est un pays situé en Afrique centrale traversé par l'équateur et bordé par l'océan Atlantique. Limité par le Congo au sud, par la Guinée équatoriale au nord-ouest et le Cameroun au nord. Il a une superficie de 266.667 km^2, une population de 2.151.289 habitants d'après une étude du département des affaires économiques des Nations Unies datant de Juillet 2020, avec près de 85% de son territoire occupé par la forêt. C'est le plus petit État de l'Afrique centrale après le Rwanda, le Burundi et la Guinée Equatoriale. Du fait de ses nombreuses et diverses richesses très souvent enviées, ce petit pays d'Afrique centrale maintient depuis des années cette image d'« eldorado »

africain en dépit de son faible IDH[3]. Avec une population à plus de 80% francophone il compte plus d'une cinquantaine d'ethnies différentes à lui seul. Bien que le temps colonial soit « révolu », et les indépendances établies, la France conserve toujours une place de choix, qui se vérifie au nombre d'entreprises françaises présentes sur place (Total, Eramet, Rougier, Areva, Bolloré...). Comme dit précédemment, la majorité des pays africains, le Gabon y compris est également soumis à cette forte pression mimétique incitant les entreprises locales à adopter sans discernement les modèles de gestion occidentaux, comme le dit Minko Mvé : « En dépit d'eux-mêmes, les Gabonais restent adeptes de l'Ouest. Même en le rejetant, ils l'acceptent » (2003. p.22).

Nous avons choisit afin d'évaluer le concept de Marque employeur faisant l'objet de notre recherche au sein de la Banque Gabonaise et Française Internationale. Créée en avril 1971, initialement nommée « Banque de Paris et des Pays-Bas Gabon » dont le siège principal se trouve à Libreville, elle est née d'un partenariat entre des investisseurs privés Gabonais et la Banque de Paris et des Pays-BasGabon. Avec le temps la banque a plusieurs fois changé de noms pour ainsi finir avec « BGFIBank Gabon ». C'est l'une des plus grandes banques francophones en Afrique et leader sur le marché bancaire de la zone CEMAC. En février 2017 la banque a fait face à une crise sans précédant matérialisée par le vol et l'utilisation frauduleuse de carte prépayée s'élevant à de près de 1,9 milliards de FCFA. Ces cartes rechargeables permettant d'effectuer des retraits d'argent, plafonnées, sans qu'il ne soit nécessaire de détenir un compte à la banque émettrice de la carte. Face à ce scandale la banque s'est vue dans l'obligation et l'urgence de redorer son image et ainsi réactualiser ses politiques en matière de marketing et de communication, aussi bien en interne qu'en externe afin de faire bonne figure et par la même occasion rassurer ses clients.

Notre étude tombe ainsi à pic. Le concept de Marque employeur étant principalement déployé en occident, nous avons fait le constat qu'en plus du fait que notre sujet convient avec la situation rencontrée par BGFIBank, il est important de composer l'instrument qu'est la marque employeur avec l'environnement dans lequel il va se déployer.

[3]Indice de développement Humain. Le Gabon est classé 8ième en Afrique et 112ième dans le monde en 2015. 6

Cheminement vers notre question de recherche

Il convient de préciser que nous avons circonscrit notre recherche à la question de la marque employeur, autrement dit au processus de gestion de la marque employeur. De nos jours la transformation numérique à l'heure du tout digital et la présence sur le marché du travail des nouvelles générations en quête de sens et hyper connectées sur un fond de crise économique incite les entreprises à réagir. Pour rivaliser face à la concurrence et être compétitives elles se doivent d'adapter voire réinventer leur approche RH et managériale. C'est sur ce point que nous allons axer notre travail de recherche en s'interrogeant sur les fondements de la marque employeur ainsi que les effets de celle-ci sur les cibles, cibles considérées ici comme étant les salariés et candidats potentiels. Rappelons que la marque employeur concerne aussi bien le management interne des ressources humaines (non pas exclusivement le recrutement) mais aussi les « clients » internes (dirigeants, salariés, managers, partenaires sociaux), en plus du marché externe (candidats, médias, écoles, sites emploi, etc.) *grosso modo* le capital immatériel, soit l'humain.

L'objectif de notre thèse est donc de comprendre les mécanismes par lesquels se construisent la marque employeur. Nous avons alors formuler notre question de recherche de la sorte : **dans quelle mesure et de quelle façon cet instrument de gestion implanté qu'est la marque employeur impacte la fidélisation des employés actuels et potentiels ?**

Propositions de recherche

De notre question de recherche découle deux propositions et une proposition centrale qui sont les suivantes :

- P1 : La culture organisationnelle optimise la fidélisation des talents

- P2 : Une marque employeur forte influence positivement l'intention et la décision de candidater pour les salariés potentiels

- PC : Les différentes dimensions de la Marque employeur et son image projetée améliorent le niveau global de la marque employeur et agissent sur l'implication et la motivation chez les salariés et candidats potentiels

Notre première proposition avance l'idée selon laquelle **la culture organisationnelle optimise la fidélisation des talents (P1).** Il s'agit ici de souligner le caractère important de la culture dans la conception de la marque employeur en ce sens que la culture apparaît comme un levier de la marque employeur et donc de la fidélisation. Cette culture d'entreprise lorsqu'elle est bien construite et surtout mise en avant peut se trouver être un outil d'attractivité et de fidélisation sur le long terme.

Notre deuxième proposition avance qu'**une marque employeur forte influence positivement l'intention et la décision de candidater pour une entreprise (P2).** La littérature énonce que la marque employeur a pour visée de promouvoir et véhiculer une image positive et attractive de l'organisation auprès de ses futurs candidats. Il serait ainsi non négligeable de vérifier si cette fonction de la marque employeur influence oui ou non la décision et l'intention pour le candidat de se lancer et candidater pour une entreprise. En d'autres termes l'image de marque vendue par l'entreprise influence l'envie ou non de candidater et il convient de jauger l'efficacité de cette marque employeur vendue.

La proposition centrale quant à elle suppose que **les différentes dimensions de la marque employeur et son image projetée améliorent le niveau global de la marque employeur et influencent l'implication et la motivation chez les salariés et candidats potentiels (PC).**
La marque employeur comprend différentes dimensions qui contribuent chacune à son rayonnement. Au niveau de l'image reflétée, la cohérence est primordiale car il est important de vérifier que le message véhiculé est en totale harmonie avec la réalité de l'entreprise, ce qu'elle est réellement. Nous devons nous assurer que l'entreprise ne fasse pas de fausses promesses et qu'elle n'ait pas recours à des publicités mensongères. Les promesses diffusées se doivent d'être respectées par l'entreprise au risque d'engendrer de la démotivation et du turn-over chez les salariés.

Ici l'objectif de notre recherche peut s'étaler sur ces quelques points à savoir :

- Comprendre le concept de marque employeur, l'utilité de la marque employeur au sein d'une entreprise et le mode de conception de celle-ci.

- Évaluer l'impact de la mise en place d'une démarche de marque employeur sur les salariés et candidats potentiels s'agissant de leur intention de candidater auprès d'une organisation, et à long terme les fidéliser.

- Exposer les liens entre l'image d'une marque employeur et le désir des salariés potentiels de rester, d'intégrer l'entreprise.

Ce travail de recherche est structuré en deux grandes parties.

Une **première partie** théorique présente le sujet dans son ensemble et est consacrée à la revue de la littérature et contexte de la recherche. Elle est subdivisée en deux chapitres :

Dans le **chapitre un** nous allons premièrement évoquer l'évolution de la GRH suivi de la revue de la littérature. Par la suite nous aborderons les différents concepts que sont ceux de marque employeur, de culture organisationnelle et de fidélisation. Dans ce chapitre nous découvrirons aussi les fondamentaux théoriques sollicités pour ces concepts.

Le **chapitre deux** quant à lui présente le contexte de la recherche, c'est-à-dire l'environnement géographique dans lequel s'inscrit notre recherche en le présentant puis le secteur bancaire Gabonais.

La **deuxième partie** de notre thèse sera consacrée à la présentation des choix méthodologiques de la recherche faits de même qu'une brève présentation du terrain faisant l'objet de notre recherche. Et pour finir, la présentation et l'analyse des résultats de même qu'une discussion générale de la recherche.

Le **chapitre trois** présentera dans un premier temps notre position épistémologique, les démarches et approches retenues, de même que le contexte de recueil des données. Puis dans un second temps il rappelle la méthodologie des entretiens et les outils de traitement des données.

Le **chapitre quatre** enfin présentera les résultats issus de notre enquête, des corrélations éventuelles faites entre variables, les résultats de notre enquête et enfin une discussion globale de la recherche.

PARTIE 1
REVUE DE LA LITTERATURE ET CONTEXTE DE LA RECHERHE

CHAPITRE 1 : ÉVOLUTION DE LA GRH ET REVUE DE LA LITTÉRATURE

Sommaire

Introduction 22
Section 1 : Définition et présentation des concepts 32
Section 2 : La marque employeur : émergence d'un nouveau concept 48
Section 3 : La culture d'entreprise : Composants et applications 62
Section 4 : La fidélisation 69
Conclusion, synthèse du chapitre et cadre théorique 74

Chapitre 1 : Évolution de la GRH et revue de la littérature

Introduction

Avant d'entrer dans le sujet principal qui est celui de la Marque employeur, à travers ce chapitre nous présenterons de façon brève l'évolution des ressources humaines au sein de la GRH et une revue de la littérature dans laquelle nous aborderons les bases conceptuelles relatives aux notions centrales de notre thèse et le cadre théorique.

Dans chacune des sections qui vont suivre nous présenterons à tour de rôle les concepts étudiés dans le cadre de notre recherche.

Dans le cadre de la GRH, la fonction des ressources humaines dans le temps a rencontré de nombreux changements sous l'effet de facteurs aussi bien internes qu'externes aux organisations. Du point de vue historique elle est jugée comme une fonction support axée sur des tâches administratives, la fonction ressources humaines a considérablement évolué sous l'influence de divers facteurs.

Progression de la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines

De nos jours les ressources humaines sont considérées indispensables pour la bonne gouvernance et la gestion de l'organisation et leur présence est jugée fondamentale dans la prospérité et le succès de celle-ci. Les organisations ont conscience de ce que représente les ressources humaines, le capital humain et donc de l'avantage compétitif qu'ils capitalisent. De ce fait le capital humain est considéré non pas comme une simple acquisition, mais comme une valeur ajoutée à l'organisation qu'il faut entretenir et dont il faut prendre soin. La formation, la mobilité, le recrutement, et la rémunération auront pour objectif de faire fructifier ce capital humain et d'en optimiser constamment l'utilisation.

D'autre part, le terme de gestion du personnel a été couramment utilisé après la seconde guerre mondiale pour caractériser une phase de gestion administrative du personnel. Selon Jean-Michel Plane « la main-d'œuvre employée est une variable d'adaptation dont le coût doit être minimum recruter, payer, réglementer, sont les seules activités confiées à cette fonction administrative » [4]

Dans ses débuts la gestion des ressources humaines avait un caractère plutôt administratif, la conception moderne quant à elle est bien plus complexe. De nos jours cette fonction des ressources humaines devient plus qualitative car le facteur humain est dorénavant mis en avant et la fonction des ressources humaines placée au cœur des performances de l'entreprise. La fonction RH se trouve alors appelée à jouer un rôle stratégique et est sollicitée pour conduire les transformations environnantes au niveau économique, technologique, et autres qui à présent dictent une nouvelle façon de travailler plus flexible, réactive, efficace...

[4]PLANE, J-M, « La gestion des ressources humaines. Flammario », 2000, p. 17.

A. Parallèle entre Marketing et GRH

Avant d'aborder le marketing RH il sied de définir au préalable ce qu'est la marketing puis présenter la liaison avec les ressources humaines afin de déboucher sur le marketing RH.

La définition que nous avons retenue est celle de Kotler et Dubois qui définissent le marketing comme étant « un mécanisme économique et social par lequel individus et groupes satisfont leurs besoins et désirs au moyen de la création et de l'échange avec autrui de produits et services de valeur », définition générale.
Aussi, le marketing vise l'accomplissement d'objectifs de l'entreprise qui est la rentabilité par l'attractivité du public et sa fidélisation sur le long terme.
Le marketing et les ressources humaines sont tous deux des notions pas communes mais liés tout de même en ce sens que le marketing est appliqué aux ressources humaines et les ressources humaines à leur tour sont déployées au sein de toutes les fonctions de l'entreprise dont le marketing.

Le marketing RH est une démarche de marketing appliquée à la ressource humaine et développé dans les années 80 afin de favoriser la gestion des talents.

Le terme de gestion des talents étant sorti nous allons, afin d'éclairer notre compréhension, brièvement faire un état de la littérature sur le talent en énonçant premièrement les définitions du talent au sens étymologique à travers la parabole des talents puis nous avancerons les définitions du dictionnaire, les définitions en sciences de gestion, et les caractéristiques du talent.
Nos lectures nous ont conduites au constat de la quasi absence de la littérature théorique sur le thème du talent. La référence théorique à ce sujet est Pierre Miralles qui a écrit sur le management des talents en 2007[5].

[5] Miralles P. (2007), Le management des talents, Entreprises et management

Définitions et approches du talent

- **La parabole du talent**

La notion de talent apparaît très tôt dans l'histoire et l'illustration la plus connue demeure celle relative à la parabole des talents présente dans la Bible dans l'Évangile de Saint Matthieu 25, du verset 14-30 dans laquelle Jésus s'adressait à ses disciple en disant cette parabole :

«Un homme qui partait en voyage appela ses serviteurs et leur confia ses biens. À l'un il donna une somme de cinq talents, à un autre deux talents, au troisième un seul, à chacun selon ses capacités. Puis il partit. Aussitôt, celui qui avait reçu cinq talents s'occupa de les faire valoir et en gagna cinq autres. De même, celui qui avait reçu deux talents en gagna deux autres. Mais celui qui n'en avait reçu qu'un creusa la terre et enfouit l'argent de son maître. Longtemps après, leur maître revient et il leur demande des comptes. Celui qui avait reçu les cinq talents s'avança en apportant cinq autres talents et dit : "Seigneur, tu m'as confié cinq talents ; voilà, j'en ai gagné cinq autres. — Très bien, serviteur bon et fidèle, tu as été fidèle pour peu de choses, je t'en confierai beaucoup ; entre dans la joie de ton maître." Celui qui avait reçu deux talents s'avança ensuite et dit : "Seigneur, tu m'as confié deux talents ; voilà, j'en ai gagné deux autres. — Très bien, serviteur bon et fidèle, tu as été fidèle pour peu de choses, je t'en confierai beaucoup ; entre dans la joie de ton maître." Celui qui avait reçu un seul talent s'avança ensuite et dit : "Seigneur, je savais que tu es un homme dur : tu moissonnes là où tu n'as pas semé, tu ramasses là où tu n'as pas répandu le grain. J'ai eu peur, et je suis allé enfouir ton talent dans la terre. Le voici. Tu as ce qui t'appartient." Son maître lui répliqua : "Serviteur mauvais et paresseux, tu savais que je moissonne là où je n'ai pas semé, que je ramasse le grain là où je ne l'ai pas répandu. Alors, il fallait placer mon argent à la banque ; et, à mon retour, je l'aurais retrouvé avec les intérêts. Enlevez-lui donc son talent, et donnez-le à celui qui en a dix. Car celui qui a recevra encore, et il sera dans l'abondance. Mais celui qui n'a rien se fera enlever même ce qu'il a. Quant à ce serviteur bon à rien, jetez-le dehors dans les ténèbres ; là il y aura des pleurs et des grincements de dents !" »[6]

Dans ce passage biblique le talent est ici perçu comme un don, un héritage. Les talents sont répartis de façon inéquitable entre les hommes et cette distribution est fonction d'une sorte de

[6] Bible, Mathieu 25 : veret 14 - 30

classement naturel. La parabole dit que le détenteur de talent est en totalité comptable de son usage. Le talent est un « savoir », un acquis qui se doit d'être utilisé, déployé, et il revient à toute personne le possédant de le fructifier.
C'est ainsi que le mot talent puise son étymologie de la parabole des talents.
Le mot talent venant du latin *talentum,* terme d'antiquité qui désigne un poids et une somme d'argent qui variait suivant les pays, chez les grecs c'était une monnaie.

- **Définition du talent selon le dictionnaire**

Le Larousse (www.larousse.fr) définit le talent comme une « aptitude particulière à faire quelque chose, une capacité, un don remarquable dans un domaine ou encore définit comme étant une personne douée en telle activité. »

Le Robert (www.lerobert.com) à son tour définit le talent premièrement comme une « aptitude particulière dans une activité, aptitude remarquable dans le domaine intellectuel ou artistique »

Nous constatons suite à l'analyse des définitions données par ces deux dictionnaires que le terme de talent est qualifié majoritairement d'aptitude particulière, un don…

- **Définitions en sciences de gestion**

« Le don et l'intelligence ne suffisent pas pour atteindre des niveaux records. Ce qui signifie que parti de l'inné, le talent ne peut fructifier sans être cultivé ». Dejoux. C., (2010, p.85),

« Si le génie relevé de l'inné, cela est différent pour le talent : environnement et hérédité jouent un rôle mais il est difficile voire impossible de déterminer la part exacte de chacun. » (Peretti et al, 2009).

« Le talent est une combinaison rare de compétences rares. » Thévenet. M., (Dunod 2010

« Le talent est une combinaison rare de compétences rares, un individu hors-norme dont les compétences exceptionnelles ne figurent pas sur les référentiels métiers préétablis par les entreprises ». Maurice Thévenet

Après analyse et comparaison faite, la définition de talent qui semble être la plus claire et retenue est celle de Miralles qui est un auteur de référence à ce sujet est la suivante :

« Si la compétence d'un individu se définit notamment par ce qu'il sait faire, son talent est caractéristique de ce qu'il fait mieux que les autres». Miralles (2007, p.128)

Un « talent » est toute personne ou ensemble de personnes susceptibles de présenter un intérêt pour une entreprise donnée (Herrbach et al., 2009) et « la guerre des talents caractérise la rareté de personnel disponible sur un segment du marché de l'emploi » (Herrbach et al., 2009, p. 194).

- **Caractéristiques talent**

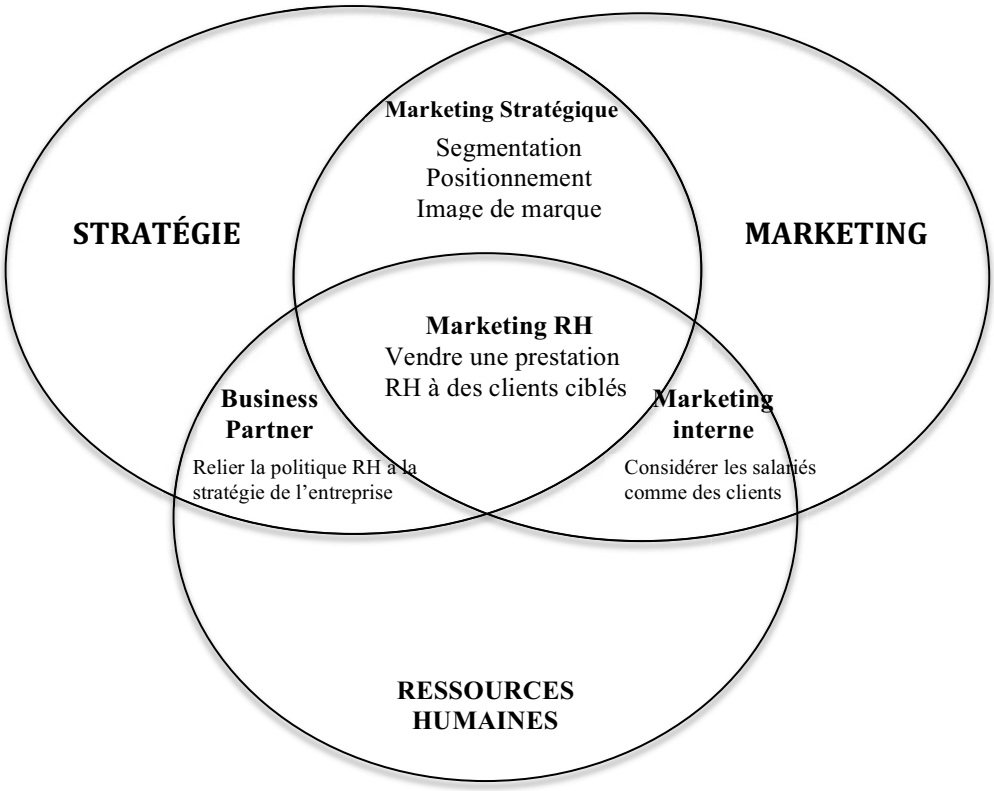
Sur la base de nos lectures nous avons pu identifier ces quelques traits qui permettent d'identifier un talent :

- Aptitudes intellectuelles, techniques et émotionnelles
- Forte personnalité
- Engagement et sens des responsabilités
- Performance dans les missions et tâches
- Motivation
- Aptitude à inspirer
- Etc.

La gestion des talents quant à elle nécessite un suivi et accompagnement particulier, propre à chaque individu. Cela concerne aussi bien une personne se trouvant déjà dans l'entreprise, donc salarié, qu'une personne extérieure, donc un candidat. Il est important de prendre en compte ces aspects lors de l'embauche surtout que plus les années évoluent, plus les besoins et critères des entreprises évoluent à leur tour d'où l'intérêt pour une entreprise d'avoir une marque employeur forte car elle va permettre la rétention des talents.
Revenons au marketing RH.
Dans un contexte où la concurrence est accrue entre entreprises et les talents de plus en plus sélectifs et minutieux dans leur choix de candidature, les entreprises se retrouvent à faire face à certaines difficultés et sont ainsi obligées de s'adapter et créer de nouveaux moyens afin d'agir sur l'attractivité des candidats, la motivation et la fidélisation des salariés.

. Selon Serge Panczuck et Sébastien Point, l'objectif du marketing RH est la vente d'une prestation RH précise.

Figure 1-1 : Interaction entre stratégie, marketing et ressources humaines



Source : Panczuk (S) et Pont (S) : « Enjeux et outils du marketing RH », Edition Eyrolles, 2008, p33.

Il convient de préciser que le marketing RH n'est simplement pas le résultat d'une union entre le marketing et les ressources humaines, mais c'est établir aussi de façon opérationnelle sa stratégie. (Figure 1)

Gardons en tête que s'agissant des deux termes de ce concept que sont « Marketing » et «RH», dans le Marketing il y a un très fort rapport avec le client (consommateur), par analogie on peut se poser la question de savoir si le salarié pour le marketing RH ne serait-il pas ce que représente le client pour le marketing ?

Selon **Philippe Ligier**, le marketing RH est « une nouvelle approche de la relation salarié/entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs (…) comme des clients au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour fidéliser des collaborateurs impliqués ».

Nous allons vous présenter différentes définitions du marketing RH que nous avons recensés et retenu :

- **Serge Panczuck et Sébastien Point[7], «** le marketing RH se définit comme un nouvel état d'esprit fondé sur des techniques marketing adaptées aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, fidéliser et se renouveler. Le marketing RH doit ainsi aider les DRH à optimiser leur recrutement, fidéliser les salariés, et enrichir la relation de l'entreprise avec l'environnement extérieur. »

- **Serge Panczuck et Sébastien Point**
  D'après Philippe Kotler[8], « le marketing est l'ensemble des techniques et études d'applications qui ont pour but de prévoir, constater, susciter, renouveler ou stimuler les besoins des consommateurs et adapter de manière continue l'appareil productif et commercial aux besoins ainsi déterminés. »

En appliquant cette définition aux ressources humaines il est possible d'établir un parallèle pour définir le marketing RH, lequel est ainsi définit des façons suivantes :

- « l'organisation » représentant l'entreprise, l'administration, l'association…,
- « les publics auxquels elle s'intéresse » représentant les salariés, les candidats potentiels, les prescripteurs etc.
- « des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs » représentant l'acte de candidature, l'adhésion à la stratégie de l'entreprise, la motivation etc.

B. Le marketing mix

Toujours dans cette continuité du marketing RH et comme nous l'avions mentionné plus haut le marketing RH jouit d'un aspect stratégique.

Le marketing RH n'est pas réduit à un simple outils de communication mais à une déclinaison des 4P, les piliers du « marketing-mix » (Produit, Prix, Place et Promotion) applicable aux RH et élaborée par Serge Panczuck et Sébastien Point de la façon suivante :

[7] Panczuck, S., Point, S. (2008), Enjeux et outils du marketing RH, Eyrolles
[8] Kotler, P. (2007), Principes de marketing, Pearson Education.

Tableau 1-1: Les quatre piliers du marketing mix applicable aux RH

Product Savoir définir son expérience collaborateurs	**Price** Être capable de définir son prix
Recrutement Formation interne / externe Gestion de la carrière Indicateurs de performance Référentiel de compétences	Coût financier direct Coût financier indirect (immobilisation) Coût induit Coût transféré (impact sur les équipes)
Place Savoir diffuser son offre	**Promotion** Savoir recruter, fidéliser et le faire savoir
Service disponible auprès du manager Service disponible sur le web Service disponible auprès du DRH Service disponible à l'extérieur	Bouche à oreille Communication interne Mails personnalisés Intranet, etc.

Source : Panczuck S., Point S. (2008), Enjeux et outils du marketing RH, Eyrolles

- **Product** devient « Savoir définir son expérience collaborateurs » : Recrutement, Stabilité, qualité de vie au travail par exemple.
  Le produit correspond ici à la prestation que peut offrir les équipes RH d'une entreprise. La fonction RH doit savoir se vendre auprès des salariés et des autres acteurs concernés par la prestation RH. La principale difficulté est d'avoir une prestation adaptée aux réalités du terrain.

- **Price** devient « Être capable de définir son prix » : Coût financier direct et indirect, Coût induit (risque) et Coût transféré (impact sur équipe). Le prix n'est pas qu'une donnée financière. Il va permettre de valoriser la prestation RH et de donner ainsi du pouvoir à la fonction RH. S'il est communiqué, le prix est également un facteur de motivation et d'implication pour les futurs utilisateurs.

- **Place** devient « Savoir diffuser son offre » : Diffusion d'offres sur le site web, chez le DRH ou via d'autres services de diffusion d'offres.
  Pour diffuser la prestation RH, il existe plusieurs canaux de distribution : des relais (managers), des structures externes (prestataires extérieurs, consultants), des circuits on-line (e-learning), des pôles de compétences internes (mentors, campus managers).
  Les nouvelles technologies sont un excellent moyen de promouvoir au quotidien les prestations RH auprès des salaries mais il faut veiller à ne pas tomber dans trop de dématérialisation ou de sur-diffusion de l'offre RH. Il conviendra de bien cibler son canal de distribution en analysant le besoin et la fréquence de contact.

- **Promotion** devient « Savoir recruter, fidéliser et le faire savoir » : bouche à oreille, mails personnalisés... Ce quatrième P correspond à la promotion et introduit donc ici la notion de marque employeur qui fait partie de ce dernier élément de marketing mix RH.

  Pour certains auteurs, le marketing RH ne se limite qu'à cette dernière partie en oubliant les autres P précédemment cités. Mais au contraire, la promotion est la conséquence d'une stratégie marketing, et elle est donc forcément liée aux trois autres P (Panczuck, Point).
  Il existe donc un ensemble d'actions de communications (internes et externes) qui ont pour objectif de « vendre » des prestations à des clients. Les clients étant ici les salariés, les candidats ou autres parties prenantes.
  L'image et la marque sont devenues indispensables à l'entreprise pour attirer, motiver et retenir les talents au sens large (salariés, candidats).

Section 1 : Définition et présentation des concepts

Dans cette section nous présenterons diverses définitions et les cadres conceptuels des concepts clés de notre recherche de même que les théories affiliées que nous avons fait le choix de mobiliser. Elle est subdivisée en trois sous sections. La première sous-section expose le concept de marque employeur, la deuxième section-section à son tour présente le concept de culture d'entreprise et enfin la troisième sous-section présente le concept de fidélisation.

1.1. Le concept de marque employeur

Avant d'entrer en profondeur dans ce qu'est la Marque employeur, il convient de préciser avant tout ce qu'est une marque tout simplement avant de l'appliquer aux organisations. Chose que nous allons faire en définissant ce qu'est une marque (2.1.1), les différentes dimensions d'une marque (2.1.2) et (2.1.3), et enfin les déterminants d'une marque (2.1.4)

1.1.1. Qu'est-ce qu'une marque ?

Les marques sont des noms données à des produits afin d'être identifiés. Elles existent depuis toujours ou presque. Étymologiquement le mot « marque » est issu du verbe « marquer », dans le cas d'espèce pour indiquer et authentifier l'origine du propriétaire d'une marchandise ou d'un bien.
En anglais l'appellation « brand » provient du vieux français « brandon » qui renvoie au « fer porté à incandescence dont les propriétaires de bétail se servaient pour marquer leur bête ».

1.1.2. Définition de la marque du point de vue juridique

L'article L.711-1 du Code de la propriété intellectuelle définit la marque comme un « signe susceptible de représentation graphique servant à distinguer les produits ou services d'une personne physique ou morale ».
« Sont considérés comme marque de fabrique, de commerce ou de services les noms patronymiques, les pseudonymes, les noms géographiques, les dénominations arbitraires ou fantaisistes, la forme caractéristique d'un produit ou de son conditionnement, les étiquettes, enveloppes, emblèmes ou empreintes, timbres, cachets, vignettes, lisières, liserés, combinaisons ou dispositions de couleurs, dessins, reliefs, lettres, chiffres, devises et en général tous les signes matériels servant à distinguer les produits, objets ou service d'une

entreprise quelconque. La marque de fabrique, de commerce ou de service est facultative. Toutefois, des conseils en conseil d'État peuvent exceptionnellement la déclarer obligatoire pour les produits ou services qu'ils déterminent. »

1.1.3. Définition de la marque du point de vue du marketing

Selon le dictionnaire du marketing la marque est « un signe distinctif qui permet au consommateur de distinguer le produit ou service d'une entreprise de ceux proposés par les entreprises concurrentes. Cette marque peut être traduite par un nom propre, un mot, une expression ou un symbole visuel. »

« Une marque est un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens et les services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeur et à les différencier des concurrents. » Kotler Philip

Une fois la marque définie il convient d'identifier les pôles autour desquels elle s'articule. Parmi ces pôles il y a :

- La personnalité
- Le profil utilisateur
- L'ensemble d'avantage
- L'ensemble de valeurs
- L'ensemble d'attributs
- La culture

1.1.4. Les déterminants de la marque

Nous verrons dans cette sous-section les différents types de marque (2.1.4.1), les emblèmes d'une marque (2.1.4.2) et la signalétique d'une marque (2.1.4.3)

1.1.4.1. Les différents types de marques

On recense parmi les différents types de marque :

- Marque-produit

C'est une marque affectée de façon immédiate à un produit fabriqué par l'entreprise. Cette marque-produit renvoie à un produit spécifique et un positionnement spécifique pour celui-ci.

Ex : Badoit, Ariel…

- Marque-gamme

Cette stratégie consiste à combiner un ensemble de produits homogènes qui offrent une même promesse.
Ex : Seb et Moulinex etc.

- Marque-ombrelle

Elle rassemble des produits hétérogènes qui partagent l'identité commune de la marque bien qu'associés à différents marchés. Le positionnement de la marque ombrelle est plus large que celui de la marque produit

- Double marque

Elle consiste à donner à un produit deux noms de marque. Ici la marque mère est la marque ombrelle et la marque est la marque fille, la marque-produit.
Ex : Activia (marque fille) et Danone (marque mère) ou Ibis (marque fille) et Accor (marque mère).

- Marque caution

C'est la marque mère qui regroupe plusieurs produits qui s'articulent autour de marques filles
Ex : Renault (marque mère) et Renault Clio, Renault Laguna, Renault Safrane (marques filles).

1.1.4.2. Les emblèmes d'une marque

Parmi les emblèmes on en recense une multitude à savoir :

- Le logotype

C'est la représentation graphique d'une marque ou d'une entreprise qui est utilisée sur les divers supports de communication.

- Le jingle

Selon le glossaire le jingle ou sonal en français correspond à une courte séquence sonore accompagnant ou ponctuant un message publicitaire en radio ou télévision identifié à une marque.

- Les symboles de marque

Ils sont intégrés ou non au logo et peuvent être des personnages ou animaux…

- La signature de marque

Elle renvoie aux expressions ou slogan (dans le cadre des devises publicitaires) qui accompagnent la marque institutionnelle.

1.1.4.3. La signalétique de la marque

Elle correspond à l'ensemble des signes qui permettent de distinguer une marque d'une autre. La conception d'une marque n'est pas une chose simple en ce sens qu'elle nécessite une concentration et une précision dans les choix à faire. En partant du ou des mots, le sigle, le dessin, les couleurs, tout cet ensemble de paramètres qui permettent une bonne identification de la marque et de ses produits. Étant donné que les cibles de ces marques sont les consommateurs, ils sont intégrés dans le processus de conception en ce sens que cela doit leur plaire. Leur satisfaction étant l'élément qui prime. Aussi, une étude de marché, une étude auprès des potentiels consommateurs est souvent nécessaire.

Une fois le concept de marque clair, nous allons définir celui de marque employeur et les théories mobilisées avec ce concept.
Avant d'être une histoire de marketing et de communication, la marque employeur concerne la politique en ressources humaines de l'entreprise, c'est une promesse RH des employeurs à l'endroit des candidats et salariés.

Définitions Marque employeur

Tim Ambler & Simon Barrow

La Marque Employeur renvoie à des problématiques d'image d'une marque à l'égard des cibles que sont les employés ou salariés potentiels.
Ces deux auteurs définissent le concept de marque employeur comme « l'ensemble d'avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérent à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée ».

Les avantages fonctionnels correspondent aux opportunités de développement et à l'intérêt du travail (Berton et al., 2005) tandis que les bénéfices économiques se réfèrent aux avantages financiers et matériels. Les bénéfices psychologiques sont essentiellement liés aux sentiments de contrôle et d'appartenance. Il n'existe néanmoins pas de consensus sur le nombre de dimensions de la marque employeur bien que des recoupements semblent pouvoir être réalisés.

Didier Pitelet

En France le concept a été introduit à la fin des années 90 par lui, à cette époque Directeur de l'agence de communication RH Guillaume Tell. Il la définit comme suit : « Le concept de marque employeur est la synthèse de ce que les dirigeants d'une entreprise décident de partager avec l'ensemble de l'écosystème pour exprimer leur vision, les valeurs, le positionnement, la dimension durable et sociale de leur politique RH »

Serge Panczuk & Sébastien Point

Ils ont complété à leur tour la définition de Didier Pitelet en mettant en évidence l'importance du rôle des salariés mais également celui des autres parties prenantes.

Selon eux la marque employeur est « un processus par lequel les salariés internalisent l'image de marque désirée et sont motivés pour projeter cette image aux clients et aux autres parties organisationnelles. »

Phillipe Liger

Pour lui la Marque employeur consiste à développer une relation durable et particulière avec les collaborateurs et ce grâce à des innovations sociales et des innovations au sein de l'organisation. Le but dans ce cadre étant de faire de l'entreprise un employeur chez qui il est agréable de travailler et de son nom une marque de référence en lien avec ses valeurs. Les chercheurs s'accordent sur le fait que la Marque employeur représente les avantages potentiels qu'un employé voit dans le fait de travailler pour une organisation (Berthon et al, 2005 ; Roy, 2008)[9].

Une pléthore de définitions existe et pour notre part nous avons fait le choix de maintenir celle de Tim Ambler et Simon Barrow car elle est celle qui cadre le mieux avec notre recherche.

[9] Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts A. Charbonnier-Voirin, A., Vignolles ; dans Recherches en Sciences de Gestion 2016/1 (N° 112), pages 153 à 172

Synthèse théorique de la Marque employeur

Bien que Ambler & Barrow identifient trois composantes théoriques, Berthon et ses collègues (2005) mesurent pour leur part la marque employeur au travers de cinq dimensions :

- La valeur d'attrait (intérêt au travail)

Elle représente un cadre de travail enrichissant, frais, prompt à la créativité ;

- La valeur sociale (ambiance de travail)

Relatif à l'espace de travail, aux relations sociales sur le lieu de travail ;

- La valeur économique (rémunération, promotion)

Liée à la gratification salariale, promotions et sécurité de l'emploi ;

- La valeur de développement (carrière, formation)

Liée à la reconnaissance de même qu'aux opportunités de carrière ;

- La valeur de transmission.

Relatif à la transmission de connaissances et savoirs.

Lievens et al. (2003,2007) considèrent pour leur part seulement deux dimensions de l'image de marque employeur : symbolique (attributs subjectifs et intangibles de l'organisation) et instrumentale (bénéfices objectifs, caractéristiques physiques et attributs tangibles de l'organisation).

Le processus de gestion de la marque employeur représente pour sa part l'ensemble des efforts faits par une entreprise auprès des candidats et de ses salariés pour créer et communiquer le message selon lequel elle est un « employeur de choix » (Kapoor, 2010), différent de ses concurrents (Berthon et al., 2005 ; Chhabra et Mishra, 2008 ; Lievens, 2007).
La Marque employeur se développerait en trois étapes (Lievens, 2007) : après avoir identifié la proposition de valeur offerte aux collaborateurs (Martin, Beaumont, Doig et Pate, 2005), l'organisation la communique auprès des cibles. L'entreprise à son tour se doit d'agir en conformité et en cohérence avec ses promesses pour retenir ses collaborateurs.

1.2. Le concept d'attractivité organisationnelle

Lis (2012) définit l'attractivité organisationnelle comme étant une « attitude affective positive vis-à-vis d'une organisation qui est associée à la motivation afin de construire une relation avec cette organisation et de faire partie de son personnel. »

Aiman-Smith et al.,(2001, p.221) quant à eux proposent comme définition de l'attractivité organisationnelle, « une attitude affective positive à l'égard d'une organisation, la considérant comme désirable, en vue d'initier une relation avec cette organisation en faisant partie du personnel ».

1.3. Le concept de culture d'entreprise

Définitions culture d'entreprise

À ce jour il n'existe pas de définition unanime de la culture, on recense plus d'une centaine de définitions à ce sujet.

Edgar Schein

« La culture est un modèle d'assomptions de base qu'un groupe donné a découvert, inventé ou développé en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation et d'intégration interne, qui ont été suffisamment éprouvés pour être considérés comme valides et donc être enseignés aux nouveaux membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser et de réagir face à des problèmes similaires.»

Catherine Voynnet-Fourboul

« On la considère en effet comme une force d'intégration-cohésion et comme force d'adaptation à son environnement. »

Maurice Thévenet

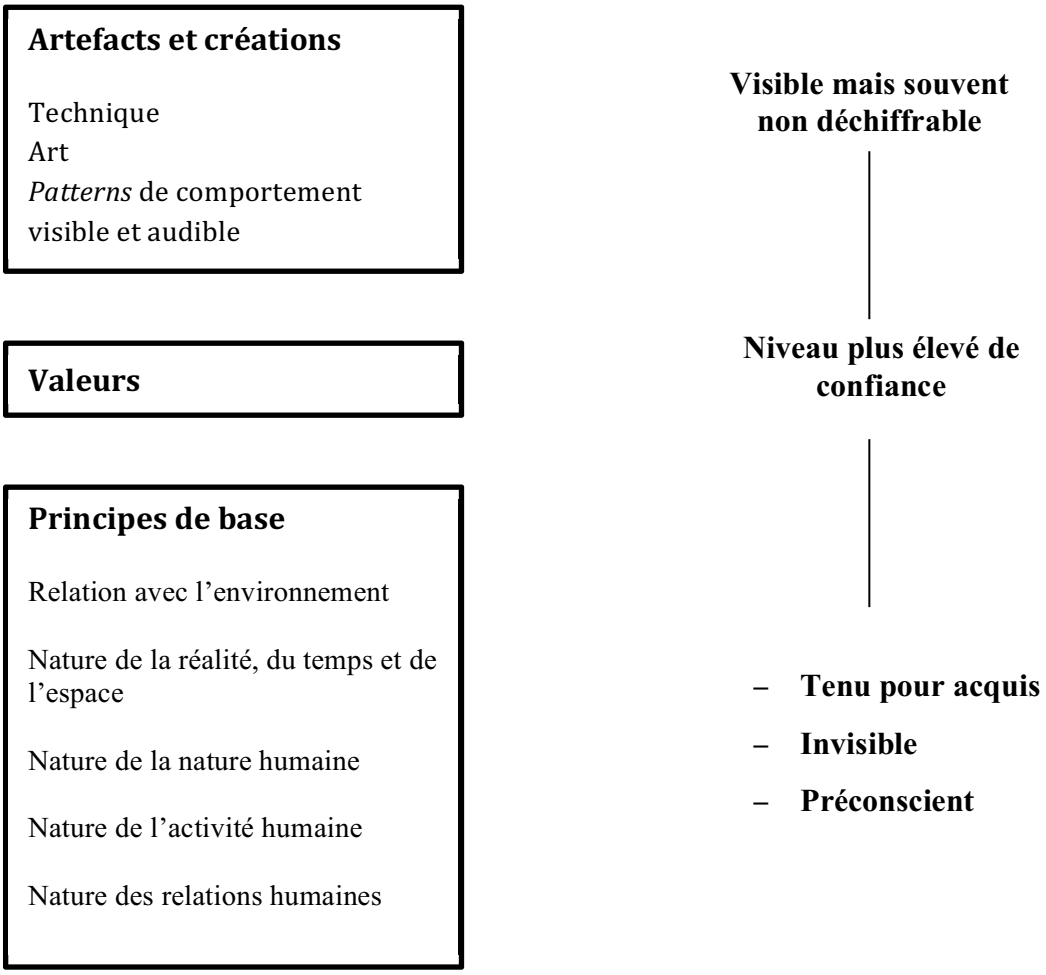
« La culture d'entreprise est un ensemble de référence partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés dans l'entreprise. »

Synthèse cadre théorique de la Culture d'entreprise

La première théorie que nous mobilisons est celle **d'Edgar Schein** liée à la définition de la culture (1991) que nous avons énoncé plus haut. Il propose alors un processus *d'apprentissage collectif* (1998) qui évolue en fonction des différentes phases du développement de l'entreprise. E. Schein distingue trois niveaux :

- le niveau des **artefacts** « observables », qui sont des productions symboliques (les mythes, les rites, les héros… : l'histoire du fameux portier d'IBM qui refoule le PDG non équipé de son badge) ;
- le niveau des **valeurs** « mesurables », qui porte sur les buts, les idéaux, les normes et les principes (valeurs qui peuvent se révéler par des questionnaires d'enquête : la sécurité dans l'exemple IBM) ;
- le niveau des **hypothèses** « sous-jacentes », qui sont l'essence de la culture organisationnelle (le plus souvent inconscientes, elles ne peuvent se révéler que dans les comportements : évidences partagées sans avoir vraiment besoin les justifier, elles sont prises pour acquis, *taken-for-granted*).

Figure 1-2 : Les niveaux de culture et leur interaction

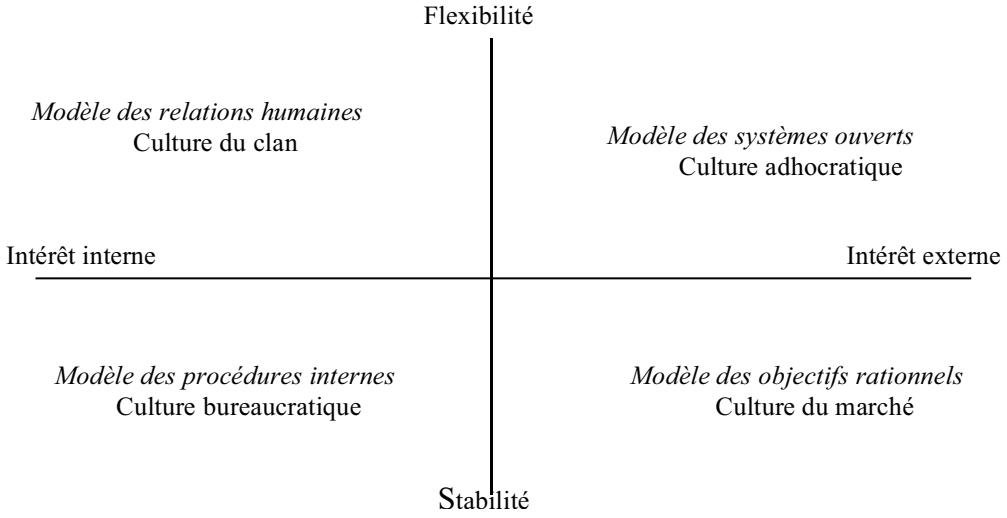


Source : E. Schein (1991)

K. Cameron et R. Quinn considèrent que les valeurs culturelles s'opposent suivant deux axes (voir **Cameron**, 2008) : sur un axe de l'intérêt principal on peut opposer le bien-être des personnes à la performance de l'entreprise, et sur un axe de la structure d'organisation on peut opposer la stabilité-contrôle à la flexibilité-innovation. Dans ce plan général les quatre quadrants définissent alors quatre modèles de culture d'entreprise :

- la culture du **clan** ou modèle des relations humaines ;
- la culture **adhocratique** ou modèle des systèmes ouverts ;
- la culture du **marché** ou modèle des objectifs rationnels ;
- la culture **bureaucratique** ou modèle des procédures internes.

<u>Figure 1-3</u> : Quatre modèles-types de cultures d'entreprise



Source : Cameron, 2008

1.4. Le concept de fidélisation

Définitions notion fidélité

Étymologiquement la fidélisation est issue du mot fidélité et vient du mot latin *fidelitas* qui est proche des mots *fides* (qui signifie foi) et *foedus* (qui renvoie au pacte, à la convention, à l'alliance).

D'après le *Mercator*, la fidélité est définit comme « un attachement durable, préférentiel ou exclusif, à une entreprise ou à une marque.» Et parmi les caractéristiques de la fidélité nous retrouvons le fait que la décision du consommateur soit libre, qu'elle persiste dans le temps et cela malgré les attaques de la concurrence.

Le NOUVEAU PETIT ROBERT (1993), quant à lui stipule que « fidéliser » est le fait de « rendre fidèle (un client) ; rendre le consommateur attaché à un produit ».

Le LAROUSSE (2003), à son tour stipule que « fidéliser » est le fait de « s'attacher durablement à une personne, à une chose par des moyens appropriés ».

CHAMINADE, (2004)

« La fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle-même. » CHAMINADE (2004) a schématisé l`équation de la fidélisation sous ce modèle :

Fidéliser = attirer les talents + maintenir les compétences + avoir des salariés qui s'investissent dans leur entreprise et leur travail.

Toute compte fait la fidélisation peut être définie comme le fait de rendre un salarié fidèle à son entreprise. Notons que les théories de la satisfaction et celle de l'implication constituent deux volets des théories de la fidélisation.

C'est à travers ces deux moyens que l'entreprise peut jouer, voire réduire l'absentéisme et le turn-over[10].

Synthèse théorique de la fidélisation

Théories de la satisfaction

La satisfaction est un élément central de la fidélisation. Elle est définie généralement comme un sentiment de bien-être, c'est le « plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, désire ou simplement d'une chose souhaitable. » Le plaisir peut être le résultat d'une activité directement et aussi le résultat de l'atmosphère qui se répand au sein de la société dans laquelle l'individu exerce.

LOCKE (1976)

Il définit la satisfaction comme *« un état émotionnel correspondant au plaisir qui résulte de l'accomplissement d'une attente ou d'un désir ».*

Pascal PAILLÉ

[10] Rotation du personnel

À son tour définit la satisfaction comme « un état psychologique particulier, résultant de l'accomplissement d'une certaine forme de demande préalable qui, selon sa nature, peut être générée par des facteurs physiologiques, matériels, ou sociaux ».
PAILLÉ se base sur les travaux et analyse de SERGE PAUGAM, sociologue français afin de proposer trois paradigmes constituant les origines de la satisfaction à savoir le contenu du travail, les récompenses et la qualité des relations :

- ***L'homo faber : le contenu du travail comme source de satisfaction***

Ici le travail est considéré comme une source d'épanouissement. Le fait d'octroyer aux salariés une liberté dans leur démarche et initiative, le salarié à son tour se sent plus libre, et prend du plaisir dans ses tâches et cela bénéficie à l'organisation.

- ***L'homo oeconomicus : la rétribution comme source de satisfaction***

Dans ce cas de figure nous allons du principe que la rémunération salariale est pour beaucoup dans la dynamisation des salariés et implique de la part des salariés une efficacité dans leur travail. Pour paraphraser, il existe un lien de causalité entre gratifications salariales, avantages sociaux (liés au travail), promotions et satisfaction.

- ***L'homo sociologicus : le rapport social comme source de satisfaction***

Ce dernier point met en exergue la relation entre les collègues et l'environnement de travail. Lorsque le salarié se sent reconnu à travers les tâches liées à son travail c'est un facteur de motivation pour lui. D'autant plus que la concurrence entre salariés au sein des entreprises est accrue, les salariés ont besoin de se savoir « estimés » et leur travail reconnu.
De même, les conditions de travail actuelles font que les dirigeants, managers attendent beaucoup de leur salarié et cela conduit à une disqualification des moins qualifiés si jamais les managers les jugent moins aptes à relever des challenges établis.
Les nouvelles méthodes de management consolident la performance individuelle et instaurent un cadre de travail encourageant une implication totale dans le travail.
Toutefois, le salarié peut effectuer une forme de retrait par le biais de l'absentéisme et du turn-over qui équivaut à une prise de distance de la part d'un salarié à l'endroit de son entreprise.

Théories de l'implication

THEVENET (1992)

L'implication comme « une notion qui traduit et explicite la relation entre la personne et l'entreprise ».

C'est une relation psychologique existant entre l'entreprise et le salarié, et ce lien passe par une adhésion aux valeurs et objectifs de l'entreprise par le salarié.

ALLEN et MEYER (1996)

L'implication est « un ensemble de prédispositions mentales ou un état psychologique (sentiments et/ou croyance) concernant la relation d'un employé avec l'organisation ».

Trois types d'approches nous permettent de présenter les composantes de l'implication : l'approche affective, l'approche instrumentale et enfin l'approche normative.

- L'approche affective

Cette approche traduit l'idée d'un lien affectif ou émotionnel d'un salarié envers son organisation (ALLEN et MEYER, 1990). Bien que remise en cause depuis un bon moment, la définition donnée à l'implication affective fondée sur la pensée de PORTER, STEERS et MOWDAY (1974, 1982) est acceptée de nos jours.

Selon PAILLÉ et YANAT (1999), la dimension affective de l'implication renvoie à une sincère attache à l'organisation « ancré dans la sphère des émotions », comme s'il s'agissait d'un lien « viscéral ».

- L'approche instrumentale (calculée)

L'aspect instrumental est relatif aux coûts associés au départ de l'organisation (COMMEIRAS, 1994). Fondée sur la base de la théorie des avantages comparatifs (BECKER, 1960), l'approche révèle que les acquis ou les investissements d'un individu seraient perdus si cet individu venait à rompre toute relation avec l'entreprise. C'est de là que provient le terme d'implication dite « calculée ».

- L'approche normative

Cette approche est une caractéristique du « respect des conventions sociales que nourrit une personne à l'égard de son entreprise » (PAILLÉ et YANAT, 1999).
WIENER (1982), dont est issu cette position indique que l'implication est « l'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent un individu à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation, et à le faire non pas pour en retirer un bénéfice mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi ». La norme traduit l'influence sociale à laquelle l'individu est soumis et c'est en fonction de cette norme « internalisée » (acceptée comme sienne) que la personne adopte les attitudes attendues par l'organisation.

Et ETZIONI (1961) quant à lui avance que le concept de valeur est la base des lignes de conduite adoptées par les individus dans leurs relations face aux organisations. Toujours selon le même auteur, les entreprises de par leurs structures établissent les règles de comportement et dictent aux individus le contenu de la relation et donc l'implication. « Une adhésion sous contrainte des individus à un contexte social qui s'impose à eux » est ainsi constaté. Cette « adhésion imposée » est au centre du concept d'implication normative développé par WIENER (1982).

L'implication requiert trois dispositions pour assurer son effectivité, lesquelles sont la cohérence, la réciprocité et l'appropriation.

- La cohérence

Elle est fondamentale en ce sens que les individus se doivent de comprendre la cohérence de leur action pour les partager. La communication s'avère alors être le moyen privilégier afin de transmettre les informations.

- La réciprocité

Cette réciprocité se traduit par l'implication individuelle des salariés qui elle est fonction avant toute chose de l'implication de l'entreprise vis à vis de ses collaborateurs, c'est une relation qui va dans les deux sens. La réciprocité ne se traduit pas que par la gratification salariale. Elle est donc fonction de l'image obtenue par les salariés sur leur travail et se décline sous trois ordres à savoir les valeurs, les systèmes de gestion et la relation managériale.

- L'appropriation

Quand un salarié se sent épanoui dans son travail et reconnu avec une parfaite maitrise de son lieu de travail, l'appropriation n'en est que la résultante. Issue d'un travail personnel impliqué sur la base d'une expérience professionnelle détenue.

Théories de la motivation

La motivation à son tour s'avère être une source de fidélité.
Ce concept a vu le jour dans les années 1930 avec l'école des relations humaines. L'objectif étant de développer la performance personnelle des individus tout en mettant en avant le travail d'équipe, collectif.

La motivation au travail est l' « ensemble des aspirations qu'un travailleur attache à son emploi et qu'il attend de voir s'y réaliser, en fonction du travail accompli, de la reconnaissance de ce travail par l'entreprise ».[11]

La motivation désigne le « degré d'engagement d'un salarié dans la réalisation d'une action proposée par l'organisation ».
Le degré de motivation d'un individu est également fonction du climat, l'environnement.

[11] FRANCES, R (1988), Motivation et satisfaction au travail, éd EAP

Synthèse section 1 et positionnement théorique

Cette section nous a permis de comprendre en préambule la gestion des ressources humaines, nous avons ainsi pu retracer évolution et établir le lien avec le marketing puis le marketing RH.

Etant une notion fraîche, le marketing RH vise à s'emparer des bases et techniques du marketing et de la communication d'entreprise. Aussi, il a pour visée de séduire les futurs collaborateurs sur le marché de l'emploi externe et à fidéliser les compétences de l'entreprise. Nous avons par la suite présenté les auteurs qui ont abordé ces notions et établi un lien entre elles.

La revue de la littérature faite par nos soins nous a permis d'élaborer une vue recensant les diverses démarches des différentes approches évoquées dans la littérature dans l'objectif de mobiliser les théories les plus pertinentes pour l'étude de notre objet de recherche. Outre la présentation des notions mobilisées, il est aussi question de peindre les relations pertinentes entre nos différents concepts.

Compte tenu de l'objet de notre recherche, nous nous intéressons à la façon dont la marque employeur influence le désir de rétention voire de fidélisation des salariés actuels et potentiels. Pour ce faire nous avons étudié les concepts de marque employeur, de culture d'entreprise et de fidélisation.

Nous avons présenté brièvement chacun des concepts clés en les définissant puis en énonçant les divers théories affiliées.

La recherche présente s'inscrit dans la continuité du modèle de Tim Ambler & Simon Barrow ; Berthon et al (2005) qui évaluent la marque employeur au travers de cinq dimensions.

Section 2 : La marque employeur : émergence d'un nouveau concept

Dans cette section nous aborderons le concept de marque employeur plus en détail sous la forme de quatre sous-sections. La première sous-section fera un état de ce qui est de la marque employeur et les évolutions à son sujet, la deuxième sous-section quant à elle présentera le rôle et les effets de la marque employeur. Et enfin la troisième sous-section énoncera à son tour les enjeux et limites de la marque employeur.

2.1. États des lieux de la marque employeur

Avant d'entrer dans le vif du sujet nous reviendrons sur la Marque employeur plus en détails, de même que sur les composants de celle-ci à travers l'image, l'identité et la réputation. Tels sont les trois piliers de la Marque employeur.

De par son origine récente et comme mentionné plus haut, le marketing RH a pour objectif de conquérir les fondations et méthodes du marketing et de la communication d'entreprise. S'ajoute également comme cible au marketing RH d'attirer et charmer les futurs collaborateurs sur le marché de l'emploi externe et à fidéliser les compétences de l'entreprise. Dans cette même optique et dans le but de rendre son entreprise attractive, en vue d'attirer les salariés nécessaires à la continuité et au développement de la société, le chef d'entreprise et son équipe ont un nouveau rôle à jouer. C'est un investissement à long terme dans lequel la mission recrutement est stratégique. C'est de cette façon que la marque employeur occupe une place importante au sein de l'entreprise en ce qui concerne la communication dans le cadre du recrutement.
Et la marque employeur d'une entreprise se traduit de façon générale autour de trois dimensions à savoir l'identité de l'employeur, l'image de l'employeur (image interne) et enfin la réputation (image externe).

- **L'identité employeur**

Elle renvoie à l'ADN de l'employeur, c'est à dire l'ensemble des éléments de l'entreprise qui la caractérise, qui font d'elle ce qu'elle est. Parmi ces éléments nous retrouvons les valeurs, les missions, ses secteurs d'activité, ses métiers, sa culture etc. Autrement dit, l'identité de la marque peut être définie comme l'ensemble des caractéristiques d'une entreprise, ce qui la définit.

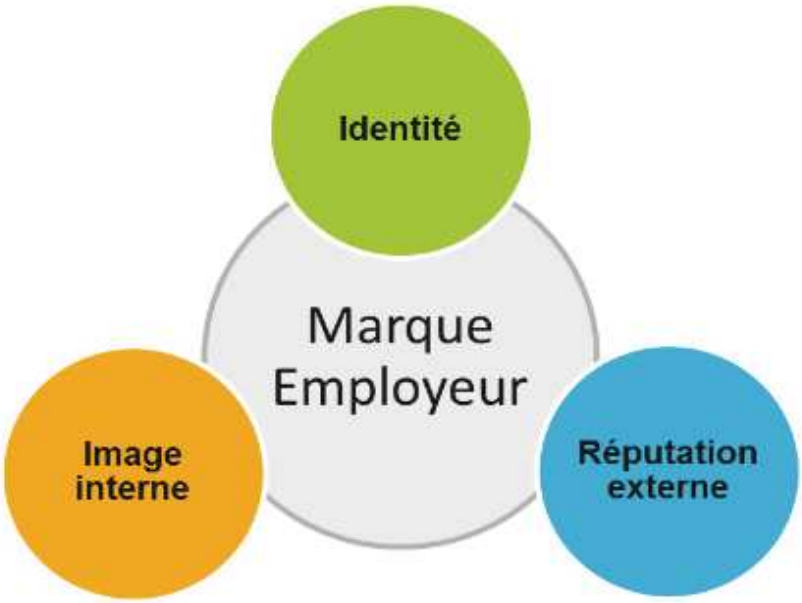
- **L'image employeur**

Aussi appelée l'image interne, elle représente l'image qu'ont les employés de l'entreprise, donc de personnes au sein de l'entreprise. Cette image est liée à l'intérêt et la motivation des salariés à réaliser leurs objectifs et demeurer dans l'entreprise. Dans le but de retenir et ainsi fidéliser ses employés, l'entreprise doit devenir un employeur de choix en mettant en avant des qualités qui sont chères aux employés. D'après Susan Hunt et Robert Landry, il y a un lien direct entre la perception que se fait le salarié de son employeur et sa participation afin de faire rayonner la marque en externe. Ce qui signifie que le salarié qui croit en son entreprise la recommandera sans retenue et de cette façon contribuera au développement de la marque, faisant du salarié un ambassadeur de la marque.

- **La réputation employeur**

Encore dénommée d'image externe, elle traduit la perception ou encore l'opinion que se font des personnes d'une entreprise vis à vis d'une marque et cette image de la marque en externe a aussi un rôle dans la fidélisation auprès des clients de l'entreprise.
Il sied de faire une distinction entre réputation et notoriété car bien souvent un amalgame est fait. La notoriété peut être définie comme la renommée d'une marque ou d'une entreprise, son degré de connaissance, sa présence dans l'esprit des consommateurs. Autrement dit la notoriété est liée à l'idée de visibilité et de renommée.
La réputation quant à elle est définie comme « la manière dont quelqu'un, quelque chose est connu, considéré dans un public. » et aussi comme « l'opinion favorable ou défavorable du public pour quelqu'un, quelque chose ».

<u>Figure 2-1</u> : Représentation imagée des dimensions de la marque employeur



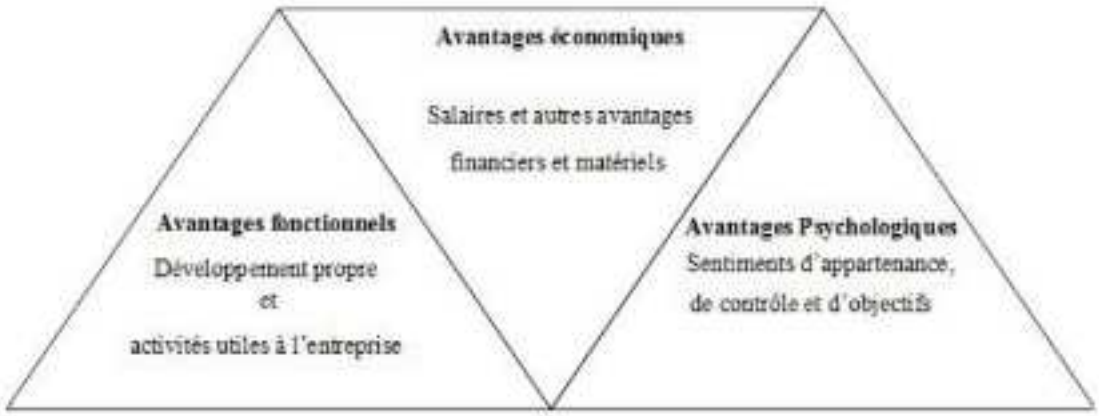
Source : Site Advents

Maintenant que nous avons énoncé et présenté les éléments relatifs aux trois dimensions de la Marque employeur, nous allons passer en revue les différents travaux faits sur la Marque employeur par différents auteurs.

Travaux d'Ambler et Barrow (1996)

Ils sont les auteurs du concept de marque employeur et par ce fait les tous premiers à s'y intéresser et entamer des travaux sur ce sujet. Les deux auteurs offrent trois dimensions propres à la marque employeur à travers des avantages fonctionnels qui correspondent aux différentes opportunités de développement et à l'intérêt du travail (Berton et al., 2005) ; les avantages économiques qui eux renvoient aux avantages financiers et matériels ; les avantages psychologiques sont liés aux sentiments de contrôle et d'appartenance.

<u>Figure 2-2</u> : Adaptation du modèle d'Ambler et Barrow (1996)



Source : T. Ambler ; S. Barrow (1996)

Travaux de Lievens et Highhouse (2003 ; 2007)

Lievens et Highhouse ont effectué à leur tour des travaux sur l'image de la marque employeur en partant du principe selon lequel des individus et les organisations exerçant dans un même secteur détiennent des traits de personnalité communs. Leurs travaux s'articulent autour de deux dimensions principales à savoir la dimension symbolique et la dimension instrumentale (aussi appelée « fonctionnelle »).

- La dimension symbolique

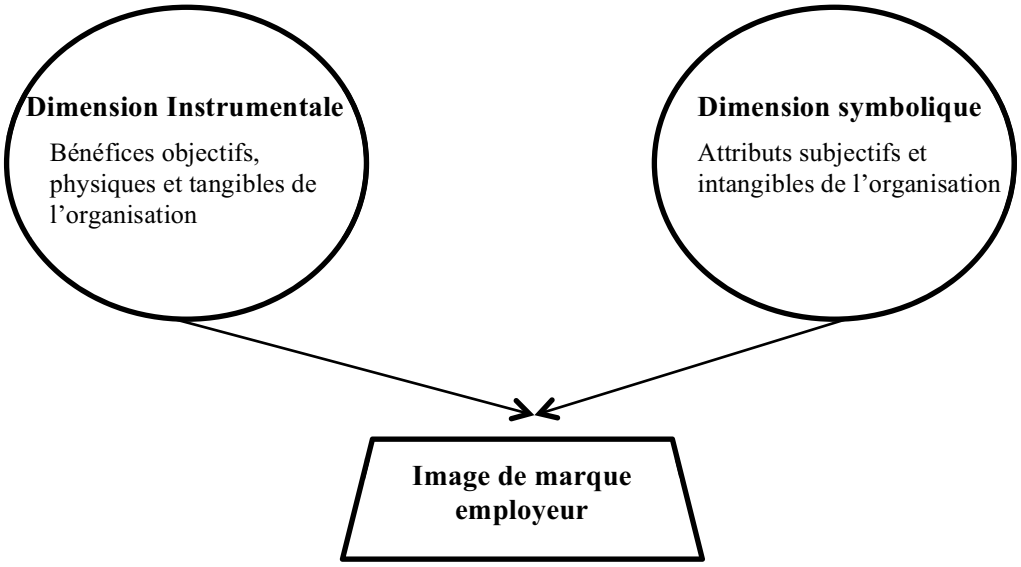
Elle regroupe les différents caractères subjectifs et intangibles de l'organisation. Selon les auteurs la dimension symbolique

- La dimension instrumentale

Elle regroupe huit composantes relatives aux opportunités qui sont :

- opportunités d'activités sociales/d'équipe,
- opportunité d'œuvrer dans un cadre structuré
- opportunité de voyager
- opportunités d'activités physiques,
- opportunité d'avancement,
- opportunité d'avoir un bon revenu (paie)
- la protection de l'emploi,
- la variété des tâches.

Figure 2-3 : Adaptation du modèle de Lievens et Higghouse, 2003 ; Lievens, Van Hoye et Anseel, 2007



Source : C. Viot, L. Benraîss ; *Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? (2014)*
Lievens et Higghouse, (2003) ; Lievens, Van Hoye et Anseel, (2007)

Travaux de Berthon et al (2005)

Berthon et ses collègues vont axer leurs travaux sur la marque employeur autour de la notion d'attractivité de cette dernière qu'ils définissent comme étant « les avantages espérés par un employé potentiel vis-à-vis d'une organisation spécifique » et établissent cinq dimensions afin de mesurer la marque employeur. Parmi ces dimensions nous avons :

- La valeur d'attrait (intérêt du travail)
- La valeur sociale (ambiance de travail)
- La valeur économique (promotion, rémunération)
- La valeur développement (formation, carrière)
- La valeur de transmission (occasion d'appliquer et transmettre les savoirs)

Travaux de Kapoor

Sur la base des travaux de Tim Barrow (2003), Kapoor (2010) énonce de nouveaux les points centraux de la marque employeur qui sont le cadre du travail, le développement personnel, la rémunération, les politiques et les valeurs, la communication, le recrutement et l'accueil des

nouveaux salariés, la personnalité de l'entreprise, la vision et le leadership, l'équité et la coopération, la gestion des performances, et enfin la relation après le recrutement.
Suite à une étude effectuée sur un échantillon de 57 responsables RH en Inde, (toujours dans le cadre des travaux de Kapoor), les résultats ont laissé montré que dans l'optique de rétention des talents seuls quelques points parmi ceux susmentionnées reviennent le plus souvent dans les réponses. Dans ses réponses figurent la vision et les valeurs, la gestion des performances et le leadership, la mission.
Aussi, Kapoor (2010) met en avant l'importance des pratiques de ressources humaines de l'organisation dans le but d'influer les idées en relation avec la marque employeur. Dans le cadre de la construction de leur marque employeur, les organisations se doivent de prendre en compte les pratiques de ressources humaines déployées au sein de leur organisation capable de produire des idées positives de la part des candidats en vue de leur probable relation avec leur futur employeur (App *et al.*, 2012 ; Chan *et al.*, 2004).

Travaux de Collins et Stevens (2002)

Collins et Stevens mesurent la marque employeur grâce à deux dimensions proposées par Keller (1993). Ces dimensions sont l'attitude générale à l'égard de la firme et les attributs associés à l'emploi, mesurés par quatre items : les opportunités de carrière, la localisation géographique, la rémunération, la possibilité d'apprendre de nouvelles compétences et de bénéficier de programmes de formation de bon niveau, la sécurité de l'emploi, un travail intéressant, une bonne culture d'entreprise et la réputation de l'entreprise.

S'agissant de la mesure de la marque employeur, sur la base de la littérature nous avons pu faire état d'une multitude d'outils mis en œuvre.

Tableau recensement des différents outils de mesures de la marque employeur

Tableau 2-1 : Mesures de la marque employeur

Nom du construit mesuré	Auteurs	Dimensions	Échantillon
Déterminants de la marque employeur	Arachchige et Robertson (2011)	1. Développement personnel 2. Dynamisme organisationnel 3. Engagement social	221 étudiants sri-lankais en dernière année d'études en

		4. Environnement corporate 5. Environnement social 6. Plaisir 7. Relations 8. Structure de l'emploi	gestion
Attrait de l'employeur	Alniaçik et Alniaçik (2012	1. Valeur application des connaissances 2. Coopération 3. Environnement de travail 4. Valeur sur le marché 5. Valeur sociale 6. Valeur économique	600 Turcs (moitié étudiants/ moitié employés). Echantillon boule de neige via Interne
Image de l'employeur	Baum et Kabst (2013)	1. Atmosphère de travail 2. Attrait du salaire 3. Attrait des tâches 4. Equilibre vie privée vie professionnelle 5. Opportunités de carrière	1569 étudiants interrogés dans 53 universités de 4 pays (Allemagne, Chine, Inde et Hongrie)
Attrait de l'employeur	Berthon et al. (2005)	1. Valeur application des connaissances 2. Valeur de développement (personnel) 3. Valeur d'intérêt (environnement de travail) 4. Valeur sociale 5. Valeur économique	683 étudiants australiens
Attrait de l'employeur : ME perçue et attendue	Bodderas et al. (2011)	1. Valeur économique 2. Valeur de développement (personnel) 3. Valeur sociale 4. Valeur de diversité 5. Valeur de réputation	2189 salariés d'une compagnie d'assurance suisse interrogés dans 12 pays
Job seekers réputation et perceptions	Cable et Turban (2003)	1 dimension mesurée par 8 items	368 étudiants américains
Image de marque de l'employeur	Collins et Stevens (2002)	1. Attitude générale à l'égard de la firme 2. Attributs associés à l'emploi	133 étudiants en écoles d'ingénieurs (Etats-Unis)

Connaissance de l'employeur	Collins (2007)	1. Familiarité 2. Réputation 3. Informations sur l'emploi	456 étudiants (Etats-Unis)
Personnalité de la marque corporate (*the corporate character scale*)	Davies (2008)	1. Caractère agréable 2. Entreprise 3. Compétence 4. Chic 5. Cruauté	854 commerciaux dans 17 organisations (Royaume Uni)
Réputation de l'employeur	Franca et Pahor (2012)	1. Développement personnel 2. Image des produits/ services 3. Leadership 4. Salaire moyen 5. Sécurité de l'emploi	7000 Slovènes (2/3 déjà employés). Interrogés via un site de recrutement 283 employeurs
Image emploi de la firme (*Company employment image*)	Highhouse et al. (1999)	1. Atmosphère 2. Avancement 3. Charge de travail 4. Clients 5. Collègues de travail 6. Expérience 7. Horaires de travail 8. Image du produit 9. Ouïes-dire (Bouche à oreille) 10. Localisation 11. Publicité 12. Respectabilité 13. Salaire 14. Taille 15. Variété du travail	336 étudiants et 102 retraités
Image emploi de la firme (*Company employment image*)	Lemmink et al. (2003)	1. Caractéristiques de l'emploi 2. Autres bénéfices organisationnels	Échantillon de convenance : 54 étudiants hollandais évaluant chacun 6 entreprises

Image de l'employeur	Lievens et Highhouse (2003)	1. Dimension symbolique - sincérité - tendance à innover - compétence - prestige - rudesse 2. Attributs reliés à l'emploi et à l'organisation (image externe/ Interne) - paie - avancement - sécurité de l'emploi - tâches demandées - localisation / bénéfices - travail en contact avec le client/ horaires flexibles	275 étudiants en dernière année d'étude et 124 employés de banque belges (5 banques)
Image de l'employeur	Lievens et al. (2007)	1. Attributs symboliques Cf. Lievens et Highhouse (2003) 2. Attributs instrumentaux - travail en équipe/sport - structure - avancement - voyage - paie - sécurité de l'emploi	Etude réalisée pour l'armée belge auprès de 179 militaires et 258 recrues potentielles
Attrait de l'employeur (en interne)	Maxwell et Knox (2009)	1. Emploi - récompenses des salariés - style de management - relations avec les cadres - type de travail - environnement de travail - attributs reliés aux employés 2. Image externe interprétée 3. Image des produits et services 4. Succès de l'organisation	Méthode des cas auprès de 6 organisations (environ 20 employés par organisation)

Attrait de l'employeur (adaptation de Berthon et al. (2005)	Roy (2008)	1. Valeur d'application 2. Valeur d'intérêt 3. Valeur éthique 4. Valeur économique 5. Valeur sociale 6. Valeur psychologique 7. Opportunités de carrière 8. Valeur de développement	150 étudiants indiens
Dimensions de la marque employeur	Srivastava et Bhatnagar (2010	1. Avancement 2. Crédible et juste 3. Exposition médiatique 4. Image positive en tant qu'employeur 5. Flexible 6. Organisation soucieuse de son personnel 7. Organisation qui permet de travailler au mieux de ses capacités 8. Produits et services éthiques	105 étudiants indiens en formation initiale et continue
Composants de l'attrait dans le concept de marque employeur	Tüzüner et Yüksel (2009)	1. Attrait vis-à-vis d'un employeur qui offre de nombreuses alternatives d'intégration dans l'environnement de travail 2. Attentes en termes d'environnement de travail compétitif	475 étudiants turcs

Source : C. Viot, L. Benraîss ; *Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? (2014)*

2.2. Rôle et effets de la marque employeur

La marque employeur a pour principale mission auprès des employeurs, de se distinguer de leurs concurrents dans le contexte actuel de guerre des talents, c'est un remède à la guerre des talents qui sévit.

Agnès Duroni dans ses travaux de thèse a conçu un tableau recensant les divers apports de la marque employeur.

Tableau 2-2 : Les apports potentiels de la marque employeur

La marque employeur comme levier pour…	d'après…
diminuer les coûts de recrutement en valorisant les talents internes	(Panczuck, Point)
améliorer l'expérience des collaborateurs et leur sentiment d'appartenance	(Ligier)
augmenter la qualité des recrutements en attirant les profils adéquats	(Raillet)
devenir employeur de référence du point de vue des parties prenantes	(Ashby, Pell)
valoriser les valeurs de l'entreprise auprès des collaborateurs	(Pitelet)
comprendre les ambitions de l'entreprise et y souscrire	(Dell)
contribuer au développement de la stratégie business	(Chaminade)

Source : Duroni A. (2011), *De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH.*

2.2.1. Les effets de la marque employeur sur les salariés potentiels (candidats)

Par salariés potentiels (candidats) nous parlons ici des individus extérieurs à l'organisation dont on tente ici d'évaluer le désir d'intégrer, de candidater au sein de l'organisation. Il s'agit donc ici d'évaluer l'attractivité de la marque employeur sur les salariés potentiels.

La littérature fait ressortir que l'image de la marque employeur est déterminante pour séduire et attirer les candidats (Turban et al., 1998). Plus l'entreprise a une image forte, impeccable et attrayante, plus le candidat s'en trouve séduit, s'y intéresse et désire voir ce qui s'y passe à l'intérieur. Ça implique un recrutement en qualité et quantité (Cable et Turban, 2001).

Collins et Stevens (2002) à leur tour montrent à travers les deux dimensions que sont l'attitude générale à l'égard de la firme et les attributs associés à l'emploi que ces deux paramètres sont liés de manière positive au désir de candidater et à la décision de candidater.

Knox et Freeman (2006) ; Cable et Turban (2003) ; Highhouse et al.,(1999) sur la base de leur recherche ont aussi établi une relation positive entre l'image de marque employeur et l'attractivité des candidats. Recherche dont les débouchés attestent que les candidats sont beaucoup plus intéressés par des entreprises disposant d'une marque employeur forte.
Les effets de la marque employeur (positifs ou négatifs) sur les salariés ne sont pas établis de façon immédiate et peuvent être fonction de diverses variables. À ce sujet plusieurs variables ont été reconnues parmi lesquelles :

- le sentiment de fierté (Cable et Turban, 2003),
- l'attitude à l'égard de la marque (Soulez et Guilot-SouleZ, 2011) e
- les attributs en lien avec l'emploi (Cable et Turban, 2003).

En dehors de l'image forte de la marque employeur constituant un atout majeur, l'intention de candidater pour un individu peut aussi être liée à l'histoire personnelle de l'individu dans le sens où il est client ou a eu une ancienne expérience professionnelle en tant que stagiaire ou ancien employé au sein de l'organisation (Agrawal et Swaroop, 2009), donc le fait de « côtoyer » la marque développe chez la personne une certaine idée, perception de la marque.
L'intention de candidater peut aussi être lié au contexte culturel (Baum et Kabst, 2013) dans lequel se déploie la marque employeur, et aussi au sentiment de familiarité du candidat à l'égard de l'employeur potentiel (Walker et al., 2011 ; Lemmink et al., 2003).
Cette familiarité se construit dans le temps quand le consommateur côtoie le produit soit par les publicités, l'achat et la consommation du produit.

2.2.2 Effets de la marque employeur sur les salariés

Il laisse présager que la marque employeur produit une pluralité d'atouts sur les salariés d'après diverses recherches, bien que peu d'entre elles suscitent des études empiriques.
Selon Kapoor (2010), la Marque employeur permettrait de diminuer les coûts liés au turn-over et au déroulement du recrutement, lesquels sont évalués entre 100 et 150% du salaire annuel d'un employé super qualifié (Somaya et Williamson,2008). Comme autre débouché positive il semble que la marque employeur favoriserait la fidélité des salariés selon Ambler et Barrow, 1996 ; Backhaus et Tikoo, 2004 ; Gaddam, 2008 ; Kapoor, 2010.

Le fait pour les salariés d'appartenir à une organisation développe en eux un sentiment d'appartenance organisationnelle. Le salarié s'associe à l'organisation, à ce qu'elle représente, ses valeurs, son identité et se les approprie. La marque employeur serait cet élément qui selon la théorie de l'identité sociale (Ashforth et Mael, 1989) permettrait d'intégrer l'identité de l'organisation à son identité propre et produire de la sorte une d'identification organisationnelle (Maxwell et Knox, 2009).
Comme autres variables pouvant jauger l'impact de la marque employeur sur les salariés, à l'identité organisationnelle s'ajoutent l'implication, la satisfaction et la motivation. Tous les trois étant fonction d'une cohérence entre les discours et les actions de l'organisation et donc

des dirigeants au sujet de ce qu'ils prétendent être et ce qu'ils sont véritablement (Mark et Toelke, 2009). Il n'y a rien de pire pour une organisation de vendre une image illusoire, de ce qu'elle n'est pas, faire de fausses promesses juste dans le but d'attirer le maximum de candidats car les candidats une fois salariés s'en rendront compte, ce qui constitue une rupture de contrat psychologique entre l'employeur et le salarié. Les salariés étant ambassadeurs d'une marque ne participeront ainsi qu'à déconstruire l'image de la marque, ce qui est négatif pour une entreprise sur le long terme et favorise ainsi de la désimplication, la démotivation et enfin le départ.

2.3. Limites de la marque employeur

Bien que de façon globale la marque employeur produise des conséquences positives celle-ci contient tout de même des limites.

- Cohérence du discours

Ce que l'entreprise propose en externe doit être appliqué en interne. Il est primordial que la communication faite décrive bien la réalité vécue par les collaborateurs;

- Vision partielle

La marque employeur ne doit pas être quelque chose de conçue à la va vite, sur laquelle les dirigeants communiquent simplement dans le but d'attirer et fidéliser les candidats. Elle se doit de reposer sur des bases solides, ancrées dans la stratégie de l'entreprise.

- Aspirations des jeunes talents

Les aspirations des jeunes de nos jours dans le milieu professionnel sont de plus en plus précises et pragmatiques en raison de ce qu'ils attendent de leur travail et cela ne se limite point à la rémunération salariale. En dehors du cadre et des conditions de travail qui sont importantes, l'aspect challenge, mobilité, bien-être, de même que les réformes managériales au sein des entreprises occupent une grande place en ce qui concerne leurs aspirations.

Nous pouvons faire le constat que la Marque employeur à l'heure actuelle est en plein dans son temps et le monde étant en perpétuelle évolution, il en est de même pour les projets et attentes des jeunes qui sont en phase avec le monde. Dès lors nous pouvons nous poser la question de savoir pour combien de temps encore la marque employeur est d' « actualité » car elle n'est pas à l'abri des risques de son époque.

Synthèse section 2

Dans cette partie nous avons fait un état des lieux du concept de la Marque employeur en retraçant les antécédents et évolutions des recherches de différents auteurs, nous permettant ainsi d'obtenir un panel des travaux à ce sujet.

Vu l'objectif de la Marque employeur étant la séduction et la fidélisation des candidats potentiels et salariés, nous nous sommes intéressés à l'effet de cette Marque employeur sur les cibles afin d'en évaluer les impacts.

En effet, l'adjectif « compréhensif » décrit beaucoup mieux le sens de ce type de recherche (Dumez, 2013, p.12) dans le sens où nos objectifs sont de: (1) Comprendre le concept de « marque employeur », son rôle, qualifier les dimensions de son impact et enfin préciser er son importance pour les dirigeants

Enfin, bien que comportant divers avantages, la marque employeur comporte des limites. Limites que nous avons évaluées et énoncées.

Section 3 : La culture d'entreprise : Composants et applications

La place de la culture au sein des entreprises n'est plus à débattre de nos jours, sa présence est incontestée et primordiale. Dans cette partie nous aborderons le concept de culture sous trois sous-sections. Nous nous intéresserons tout d'abord à l'évolution de la culture et à son rôle, puis nous présenterons le concept de culture d'entreprise dans sa généralité ainsi que les éléments qui la composent. Enfin nous aborderons la culture nationale, son importance et la place qu'elle occupe dans un processus d'implantation d'un instrument de gestion au cœur d'une organisation.

3.1. Rôle de la culture d'entreprise

Initialement la culture renvoie au travail de la terre que l'on cultive et confirme des activités qu'elle entraine auprès des hommes. Ici la culture évoque une activité physique humaine et laisse révéler une corrélation entre les besoins et le travail.
De base la culture est issue d'une collectivité humaine, c'est à dire une construction de la nature humaine.

Elle joue ainsi divers rôle au sein de l'organisation :

- Élément de cohésion

Dans ce cas de figure, elle permet de rassembler les collaborateurs et de maintenir une cohésion d'équipe autour d'un élément commun à tous : cela peut être un produit, les valeurs qui unissent les membres d'une même entreprise…

- Outil de recrutement

Dans un processus de recrutement, la culture d'entreprise peut se constituer comme étant un outil à travers lequel les collaborateurs s'identifient et donc se reconnaissent. Dans ce cas elle peut servir de point de repère pour les collaborateurs à venir.

- Levier de sentiment d'appartenance

S'agissant des nouveaux salariés, elle sert aussi de moyen d'intégration de ces nouveaux entrants et favoriser ainsi chez eux un sentiment d'appartenance.

Cependant la culture d'entreprise comporte des limites bien que détenant un rôle important. La limite majeure est celle d'une culture d'entreprise trop forte qui conduirait l'entreprise à adopter un certain engourdissement et ne plus être réactive sur le marché au point de ne plus

prendre des risques. Aussi, cette même culture peut se trouver être modifiée voire même dissolue, disparue. Les raisons peuvent être les fusions, scissions ou encore faillites, dans ce genre de cas la culture est ébranlée.

3.1.1. Dimension de la culture d'entreprise

Geert Hofstede est connu pour ses travaux sur les groupes et les organisations interculturelles. Il a réalisé de nombreuses recherches sur la culture et l'effet de celle-ci sur le management et l'organisation d'une entreprise. Ses travaux à ce sujet émanent d'une étude menée au sein d'IBM implantée dans soixante quatre pays à cette époque.
Dans son ouvrage intitulé « *Culture and Organizations : International Studies of Management and Organisazation* » datant de 1980, conceptualise les différences culturelles dans le milieu du travail à travers quatre dimensions :

- La distance hiérarchique forte ou faible

Elle renvoie au degré d'inégalité accepté par les individus d'un groupe vis-à-vis de l'autorité, du pouvoir. Celle-ci diffère selon les pays et les cultures. Par exemple dans les pays où la distance hiérarchique est forte (cas de l'Afrique, l'Asie et l'Europe méridionale), le dirigeant en tête qui est le patron est celui qui prend les décisions car bénéficiant de la plus grande autorité et les membres du groupe acceptent l'ordre hiérarchique sans aucune remise en cause. En ce qui concerne les pays dans lesquels la distance hiérarchique est faible (cas de l'Europe du nord), les membres se questionnent sur les inégalités en tentant d'y apporter des solutions et dans le cas d'espèces, ces membres du groupe sont partie intégrante du processus de prise de décision et ne sont pas laissés-pour-compte.

- L'individualise / collectivisme

Cela fait référence à la liberté que s'octroient et revendiquent les employés au sein de la société. Selon les pays nous pouvons trouver des sociétés individualistes dans lesquelles l'individu met sa seule et unique personne en avant et favorisent la concrétisation d'objectifs personnels. À contrario, il existe tout aussi des pays avec des sociétés collectivistes où l'intérêt du groupe dans son ensemble est mis en avant à défaut des intérêts individuels des membres.

- Le contrôle de l'incertitude

C'est la façon dont les membres d'une société réagissent face à des évènements dont ils n'ont aucun contrôle. Dans un monde en perpétuel changement et évolution, les employés de société en proie à un fort contrôle de l'incertitude se trouvent pour ainsi dire à mal vis-à-vis de l'inconnu. Les employés des sociétés à faible contrôle de l'incertitude quant à eux sont plus souples, aptes à réagir face aux avis divergents et évènements divers.

- La masculinité / féminité

Ici sont mises en relief diverses valeurs attribuées aux individus d'une société en fonctions du sexe. Au sein d'une société dite masculine on valorise le pouvoir, la compétitivité, le matérialisme et l'ambition. Et dans une société dite féminine, on mettra en avant les valeurs que sont l'harmonie, la recherche de consensus et les relations humaines.

3.2. Éléments de la culture d'entreprise

Plus haut, dans la section 2, nous avions déjà apporté des définitions des la culture d'entreprise, encore appelée culture organisationnelle.

Nous pouvons ajouter que la notion de culture d'entreprise a vu le jour en France au XXème siècle, précisément au cours des années 80 et que les définitions à ce sujet sont nombreuses. La culture se trouve être un des levier de la marque employeur afin d'attirer et retenir au mieux les candidats ayant des valeurs proches de celle de l'entreprise.

La culture d'entreprise est un élément de distinction majeur entre entreprises et qu'il ne faut surtout pas confondre avec les missions de l'entreprises. Les missions correspondant à la question pour laquelle l'entreprise existe.

La culture est le ciment intangible d'une organisation. Selon Hofstede (1991,1994) nous pouvons retenir quatre formes de manifestation de la culture. Ces formes comprennent une multitude de composants parmi lesquels quatre éléments qui sont les valeurs, les rituels, les héros et les symboles.

- **Les valeurs**

C'est l'ensemble des idées, croyances qui régissent les salariés d'une entreprise. Elles constituent l'ADN de l'entreprise et siéent de repère qui dicte la meilleure façon d'agir.

Les valeurs sont formalisées, écrites et décrites sous forme de recueil pour en faire un référentiel, ou encore une charte de conduite qui traduit par un règlement intérieur les descriptifs des postes de même que les systèmes de récompenses et sanctions déployés.

Les valeurs constituent les interdits, les tabous, ainsi que les marges de liberté qui ne doivent pas être outragées.
Rocher définit la valeur comme étant : « Une manière d'être ou d'agir qu'une personne ou une collectivité reconnaissent comme idéale et qui rend désirables ou estimables les êtres ou les conduites auxquelles elle est attribuée » (1968, p.116)

- **Les rituels**

Les rituels renvoient à des activités collectives découlant des valeurs partagées afin d'atteindre un but souhaité, mais considérées du point de vue de la société comme essentielles au sein d'une culture (Hofstede, 1994, 23-24). Comme exemple de rituels nous pouvons citer les cérémonies religieuses, ils diffèrent d'un pays à l'autre de même qu'une religion à l'autre.

- **Les mythes et héros**

Les mythes

Les mythes sont des histoires, des récits et anecdotes racontées au sein ou en dehors de l'organisation. Ils peuvent s'avérer être réels ou pas et peuvent être positifs ou négatifs. Ils retracent des évènements déroulés dans le passé et qui ont marqué l'organisation, tels que les histoires en rapport avec la création, les diverses étapes et épreuves aussi bien positives que négatives qu'a traversé l'entreprise et les héros qui les ont accompagnées. Ces mythes constituent un ensemble de règles à suivre pour les membres de l'organisation afin d'identifier ce qui est réellement important (Johnson et al., 2008).

Ces anciennes histoires qui constituent les mythes font parte de l'entreprise et sont souvent répétées aux employés de l'organisation afin d'ancrer en chacun d'eux l'histoire et les valeurs que transmettent l'entreprise.

« Le mythe est un moyen de communiquer et de stabiliser un système de représentations et de valeurs au sein d'une organisation ou d'un groupe social. » (Lemaître, 1984, p.46)
Les mythes occupent une place significative au sein de l'organisation et permettent de donner une explication aux actions et aux comportements des individus. Toutefois, il arrive que ces mythes ne soient plus d'actualité ou plus en phase avec l'environnement de l'entreprise du fait des changements qui s'y opèrent. On parle d'étape de déclin. Dans ce cas il est alors essentiel de démystifier ces pratiques dans le but de s'ajuster aux nouvelles conditions, mais cela peut

faire surgir des difficultés et créer des conflits. Cette situation de crise sera d'autant plus difficile que ce mythe sera profondément ancré dans l'entreprise (Lemaître, 1984).

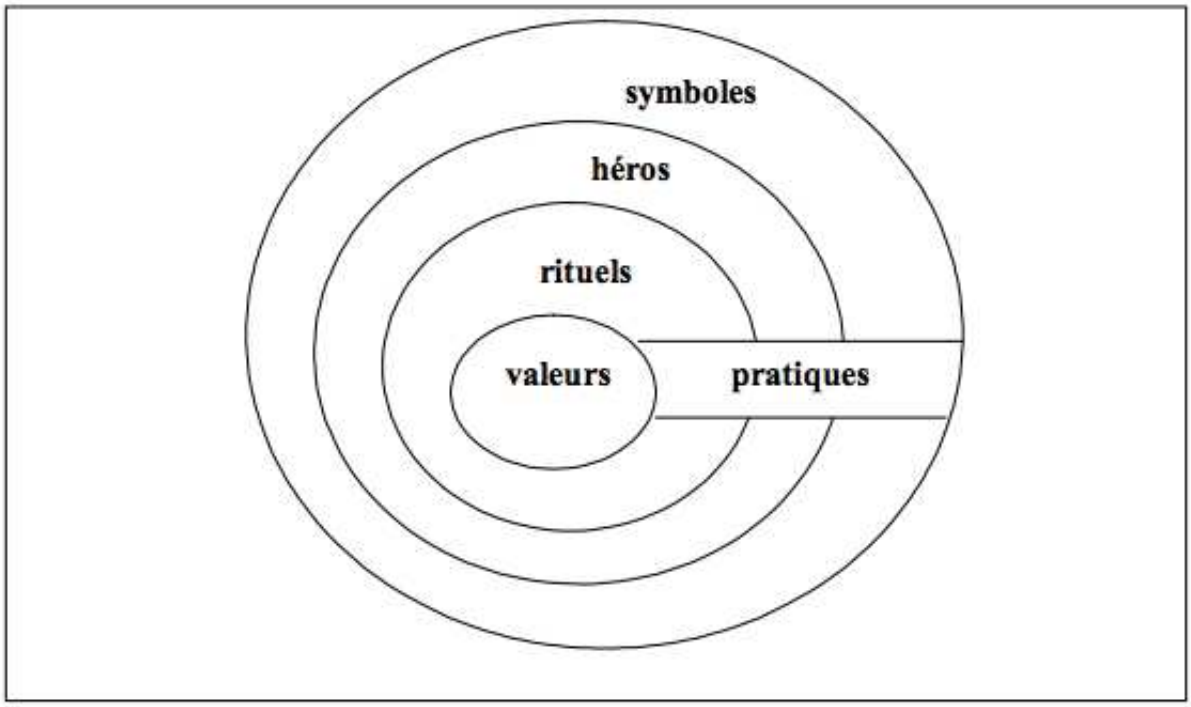
Les héros

Il s'agit ici des personnes vivantes ou mortes, réelles ou imaginaires qui détiennent des attributs appréciés au sein d'une culture et servant de modèles de comportement (Hofstede, 1994).Ces héros ne sont pas les mêmes pour tous et diffèrent d'un pays à l'autre.
Nous pouvons ajouter que les héros renvoient à des figures emblématiques de par leur parcours, charisme, méthode, auxquels ils ont recours, sa personnalité, le « héros » de l'entreprise.

- **Les symboles**

Les symboles traduisent des mots, des attitudes, des signes, un code identitaire, desseins, qui rend l'entreprise et ses salariés reconnaissables, distingués des autres, en d'autres termes porteurs d'une identification précise. Ils peuvent être illustrés sous diverses formes telles que par un logo, un dress code, un langage et vocabulaire etc

Figure 3-1 : Les quatre formes représentatives de la culture



Source : Hofstede & Al (2010)

3.3. La Culture nationale

La conception universelle faite de la culture, bien que envisagée par un grand nombre n'est pas le partage de tous. Il existe encore de nos jours des personnes pour qui il est difficile de concevoir qu'il existe des personnes avec des cultures divergentes des leurs, des personnes différentes tout simplement. Cette méconnaissance de l'autre entraine un choc culturel quand deux cultures doivent échanger. C'est ce qui se produit au sein de la vie sociale et par conséquent au sein des entreprises. Les entreprises se trouvant en plein milieu subissent les répercussions des chocs culturels.

Rappelons que la culture est appliquée et destinées aux humains et que se sont ces derniers qui sont dans les entreprises donc il est plus qu'important pour celles-ci de faire les ajustements qu'il faut afin de prévenir ce problème.

La culture est un environnement externe à l'organisation qui a un impact sur celle-ci.

La culture nationale étant un constituant de la culture d'entreprise, on ne peut aborder le concept de culture sans aborder celui de culture nationale. Elle réside d'un croisement entre le concept de culture et le concept juridique d'État-nation.

Usunier (1992) affirme que les cultures ne correspondent pas à des États-nations mais à des entités ethniques, linguistiques, religieuses ou encore organisationnelles.

La prise en compte de la culture nationale est important surtout en ce qui concerne l'implantation de sociétés étrangères sur un sol qui lui est étranger

Dans cette optique Hofstede (1983, 75-76) énonce que le concept de culture nationale est crucial et particulier en ce sens que les citoyens de chaque pays réagissent d'une façon qui leur est propre et ce en raison :

- Des moments vécus dans ces pays
- Des entités politiques distinctes
- De la valeur octroyée au principe de citoyenneté

Usunier (1992) affirme que c'est parce qu'un des modes d'organisation le plus courant des individus dans une société a été celui de l'État-nation que le concept de culture nationale a pu surgir.

Iribane (1985) s'est lui aussi intéressé au concept de culture nationale et a affirmé que « Les cultures nationales pèsent de tout leur poids, même là où les grands efforts sont faits pour créer, au-delà des frontières une culture d'entreprise originale ».

Il est primordial pour les entreprises de prendre en compte la culture nationale car elle fait partie de l'environnement, surtout qu'elle influence, le fonctionnement et la conduite des entreprises par le biais des individus qui sont porteurs de valeurs, de mythes et de rites.

Synthèse section 3

En résumé, cette section s'intéresse au concept de culture d'entreprise afin de savoir et comprendre à quoi correspond la culture d'entreprise, à qui elle s'adresse.
Il en ressort que la culture d'entreprise joue un rôle important aussi bien à l'intérieur de la société en animant les rapports entre individus, qu'au sein de l'entreprise entre collaborateurs. Elle comporte différentes dimensions au sens de G. Hofstede qui la régissent et par la suite nous avons évoqué les éléments qui composent la culture d'entreprise.

La culture nationale faisant partie de la culture d'entreprise, il a été intéressant de chercher à comprendre les effets de la culture nationale dans les rapports entre individus dans les organisations. La prise en compte de la culture se révèle être nécessaire, surtout en ce qui concerne l'implantation de pratiques extérieures, étrangères au pays d'accueil.

Section 4 : La fidélisation

Tout du long nous avons définit la Marque employeur, présenté ses composants de même que les effets qu'elle produit auprès de ses différentes cibles que sont les candidats potentiels et les salariés, en partant de l'attractivité, de la séduction et débouchant finalement sur la fidélisation des salariés. Au sein de cette section nous présenterons dans un premier temps les facteurs de fidélisation suivi des enjeux et objectifs de la fidélisation.
La fidélisation dont il est question dans le cas de notre étude est la fidélisation des salariés. Cette fidélisation s'adresse aux employés qu'on ne désire pas voir partir.

Selon Jean-Marc Lehu la fidélisation est « la caractéristique d'une stratégie marketing, conçue et mise en place dans le but de rendre les consommateurs fidèles au produit, au service, à la marque, et /ou au point de vente ».
Le terme fidélisation évoque des pratiques positives, il fait référence à un ensemble de pratiques visant à concevoir un lien affectif entre l'employé et l'employeur.
Il existe de nombreuses définitions de la fidélisation, que les auteurs adaptent en fonction des domaines concernés des objectifs stratégiques poursuivis ou de courants de pensée auxquels ils se rattachent.

Louart (1991), quant à lui définit la fidélisation comme la « politique visant au maintien de certains salariés dans l'organisation ». D'une autre façon, la fidélisation serait « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départ volontaires des salariés.

Paillé distingue trois types de fidélité au travail :

- La fidélité réelle

Elle se traduit par la relation qui assemble la continuité des liens entre le salarié et l'organisation à laquelle il appartient à la constance de l'effort dans le travail ». Dans ce cas de figure, le salarié adopte des « comportements de citoyenneté organisationnelle » ce qui favorise le développement d'un bon climat social au travail et participe ainsi au renforcement de l'esprit d'équipe entre salariés, favorable pour l'organisation.

- La fidélité conditionnelle

Ici le salarié estime qu'il est bon de rendre à l'entreprise le bien qu'elle lui apporte et donc de lui être fidèle à son tour dès lors qu'il juge que les diverses gratifications qu'il perçoit de par son efficacité, sa dévotion dans son travail sont conformes à ses attentes professionnelles.

- La fidélité de façade

Elle renvoie aux salariés qui sont détachés de l'entreprise, c'est à dire qui sont là non plus par volonté mais par obligation. Dans ce sens (Paillé, p304), dit ceci : « le départ réel déprend d'une part de la perception des coûts individuels liés au fait d'abandonner les avantages associés à sa position professionnelle, et, d'autre part, de la perception du volume d'alternatives professionnelles existantes sur le marché de l'emploi ».

À son tour, Thevenet (1992), affirme que l'individu peut adhérer aux buts et valeurs de l'entreprise bien qu'adoptant un comportement passif, sans réelle implication. Le salarié agit alors par simple habitude, du fait de la routine. Du fait de cette inaction, la fidélisation expose ici un état d' «inertie ».

4.1. Facteurs de la fidélisation

Avant d'aborder les facteurs de la fidélisation nous devons savoir à qui elle s'adresse.

La fidélisation ne s'applique pas à toutes les personnes mais premièrement dans le cadre de notre étude aux salariés de l'entreprise et aux candidats potentiels, c'est à dire aux personnes dont on a éveillé l'attractivité, qui sont séduites par l'entreprise et celles qui sont déjà dans l'entreprise.

Les outils de fidélisation ont pour objectif de fidéliser les salariés et parmi ces outils classiques se trouvent :

- La rémunération salariale

Elle renvoie à un salaire fixé par les deux parties sur la base d'une tarification horaire sur une période donnée ou pas en fonction du type de contrat et en contrepartie d'un travail fourni par le salarié. Bien que le salaire soit souvent perçu comme l'élément majeur de fidélisation auquel les employeurs ont recours, la majorité des experts s'entendent à dire que celui-ci retient l'employé, mais ne le fidélise pas. La rémunération, aussi efficace soit-elle ne suffit pas à maintenir les salariés.

Dans le but d'inciter la fidélisation de l'employé il est nécessaire de compléter par d'autres éléments. La rémunération ne reste qu'un aspect primaire face aux autres mesures que doivent mettre en avant l'entreprise pour fidéliser.

La fidélisation serait donc le fait « d'attirer et retenir durablement le personnel hautement qualifié et l'inciter à travailler selon les valeurs et l'intérêt de l'organisation, de rendre un salarié attaché à son entreprise. »[12]

- Les avantages sociaux

Nous entendons par avantages sociaux les divers moyens déployés par l'entreprise, toujours dans cette optique de combler et aider le salarié. Ces avantages se matérialisent également par les cérémonies organisées au sein de l'entreprise chaque année en lien avec différentes célébrations. Au cours de celles-ci les salariés et leurs familles bénéficient de cadeaux et des réductions offertes sous forme de bons d'achats grâce auxquels ils peuvent avoir certaines facilités de paiement et ainsi effectuer des achats dans certaines structures.

- La formation

Les salariés dont les jeunes talents sont beaucoup portés sur la formation. En dehors du salaire et des conditions de travail la formation occupe une place importante. Les salariés sont de plus en plus intéressés par le fait de se perfectionner, se former et acquérir de nouvelles compétences et non plus stagner à un même poste.

4.2. Enjeux de la fidélisation

La fidélisation est devenue de nos jours un enjeu pour les entreprises du fait de la concurrence accrue entre elles, c'est une forme de résistance à la pression concurrentielle.
Les entreprises se focalisent sur la nécessité d'attirer et satisfaire leurs cibles afin qu'elles n'aillent pas voir les concurrents. De façon générale elle s'appuie sur le maintien et l'évolution de la clientèle et/ou salariés déjà présent(e)s.

Pascal PAILLÉ, sur la base d'une étude réalisée dans « *La fidélisation des ressources humaines* » (2004), la fidélisation des salariés peut poursuivre des objectifs autres que la rétention des salariés, à savoir :

- Générer de la confiance,
- Offrir de bonnes conditions d'emploi,
- Défendre une image de qualité à l'égard des sociétaires,
- Contribuer à la satisfaction de la clientèle…

[12] Meyssonnier R. (2005), *L'attachement des salariés à leur entreprise, ses déterminants et ses conséquences. Le cas des ingénieurs,* Thèse de doctorat, Université d'Aix-Marseille III Paul Cézanne, IAE d'Aix-en-Provence.

S’agissant des enjeux de la fidélisation, ils sont nombreux et de divers ordres, nous avons :

- Avantage financier

Le fait de fidéliser des clients et/ou salariés présents, coûte moins cher à une entreprise que de recruter des personnes extérieures à l’entreprise. Les coûts liés aux manœuvres de fidélisation sont inférieurs aux coûts de campagnes de prospection dont le retour n’est pas toujours assuré. Le salarié qui est fidèle à son organisation devient un ambassadeur.

Il est le mieux placé pour parler et vendre son organisation auprès des individus, ce qui sur le long terme représente un véritable gain d’argent pour l’entreprise surtout en terme de couts de communication.
L’enjeu financier est important.

- Réduction du turn-over

Dans le terme « turn over » il y a le mot « turn » qui signifie « tourner » et « over » qui signifie « sur » ou « par-dessus » c’est de cette façon qu’on décrit le renouvellement de l’emploi ou ce qu’on appelle couramment la rotation de l’emploi.
Le turn-over renvoie aux mouvements d’entrées et de sorties effectués par le personnel d’une organisation sur une période. Un turn-over abusif traduit un dérèglement de la gestion des ressources humaines au sein d’une organisation.
Un salarié sur le départ représente une perte financière pour l’entreprise car l’entreprise a investi des moyens financiers pour former le salarié dans le but qu’il obtienne des savoirs, techniques et compétences afin de le rendre opérationnel à un poste. Il emporte avec lui son package de savoirs et méthodes de travail propres à l’entreprise, sans parler du fait que ça contraint l’entreprise à chercher un nouveau collaborateur, le former de nouveau ce qui engage des frais financiers. C’est tout le processus qu’il faut reprendre.
Le salarié sur le départ peut envisager d’aller travailler chez la concurrence, ce qui n’est pas bénéfique pour l’entreprise dans laquelle il travaille. Pour y remédier, il existe la clause de « non-concurrence » dont certaines entreprises se servent pour éviter que les salariés sur le départ rejoignent la concurrence pendant une période donnée et ce moyennant une compensation financière.
Les entreprises doivent s’atteler à faire baisser le taux de turn-over car cela entraine des pertes humaines et financières. Mais les entreprises ne doivent pas lutter à tous les coups contre les démissions en leur sein car le mythe du « zéro départ » premièrement, n’existe pas et par la

suite une rotation minimale du personnel semble nécessaire afin de régénérer les effectifs de même que les modes de management.

Cependant il existe des éléments qui facilitent pour un salarié le projet de partir d'une entreprise comme c'est le cas avec un état du marché de l'emploi favorable disposant de nombreuses offres de travail.

- Absentéisme

L'absentéisme se caractérise par des absences régulières sur le lieu de travail. On le définit par la répétition et la durée des absences sur une période donnée.
L'absentéisme peut résulter de problèmes personnels ou professionnels.
Au niveau personnel les problèmes peuvent être liés à l'environnement du travail, les maladies, les absences non justifiées, abusives.
Et au niveau professionnel d'autres problèmes suivant peuvent être rencontrés : maladies liées au travail (maladies professionnelles), les accidents du travail ou encore la mauvaise ambiance au travail.
L'absence d'un salarié à un poste a des répercussions sur le fonctionnement de l'entreprise. Parmi les conséquences il y a la baisse de performance de l'entreprise qui a de multiples raisons. Ça peut être dû aux retards…et cela peut affecter les équipes de travail et la motivation générale des autres salariés. Ce qui engendre une désorganisation du travail au sein des équipes et peut inciter de la démotivation au sein des autres membres de l'équipe.

Après présentation de l'absentéisme, de ses conséquences il sied de présenter les solutions à ce problème rencontré dans les entreprises.
Les entreprises doivent motiver le personnel, communiquer avec lui, l'écouter et lui apporter des solutions quitte à passer par une prime d'assiduité afin de les booster et faire cesser les absences injustifiés.
En cas d'absences injustifiées, donc faites sans aucun motif, les salariés sont sanctionnée, allant même parfois jusqu'au licenciement si besoin. Pour cela les entreprises généralement se doivent d'avoir une ligne procédurale dans ce genre de figure et l'effet peut être positif au point de dissuader les autres.
Rappelons à toute fin utile que pour s'exprimer et se faire entendre, les salariés disposent de diverses instances telles que le CHSCT[13], le représentant du personnel.

[13] Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

Conclusion, synthèse du chapitre et cadre théorique

La revue de la littérature effectuée nous a permis de réaliser un portrait des différentes approches d'auteurs au sein de la littérature dans le but de regrouper les théories adaptées à l'étude de notre objet de recherche. Les concepts ayant été présentés, il est question tout aussi de représenter les éventuelles relations entre eux.

Du fait de l'objet de notre recherche, nous nous intéressons à l'impact de la marque employeur sur la fidélisation des employés actuels et potentiels. À cet effet nous avons eu recours à l'étude de concepts tels que ceux de marque employeur, attractivité organisationnelle, de culture et enfin de fidélisation.

En préambule nous avons fais état de la littérature sur la marque employeur en nous axant sur ses définitions proposées par divers auteurs, ses fondements et son effet au sein des entreprises. Puis nous sommes revenus en détail sur les trois concepts majeurs que sont la marque employeur, la culture d'entreprise et la fidélisation en abordant les différentes notions qui y sont liées telles que l'attractivité organisationnelle, la satisfaction, l'implication et la motivation, ce qui nous a permis de comprendre au mieux ces concepts sur la marque employeur.

Notre revue de la littérature et notre cadre conceptuel nous permet ainsi de nous poser la question suivante : « **dans quelle mesure et de quelle façon cet instrument de gestion implanté qu'est la marque employeur impacte la fidélisation des employés actuels et potentiels ? »**

Nous devons apporter des éléments de réponses à cette question. Dans cette perspective, nous avons établi une présomption de liens être des variables de notre étude. Les propositions suivantes découlent de notre question de recherche :

P1 : La culture organisationnelle optimise la fidélisation des talents

Notre première proposition souligne le critère d'importance de la culture d'entreprise dans le développement de l'attachement des salariés envers l'organisation, conduisant ainsi à sa fidélisation. Le fait que le salarié, ou encore le candidat adhère aux valeurs de l'entreprise produit chez lui une sorte d'accroche avec l'entreprise, un sentiment de confiance envers celle-ci le conduisant ainsi à être fidèle.

P2 : Une marque employeur forte influence positivement l'intention et la décision de candidater pour une entreprise

Notre deuxième proposition avance qu'une Marque employeur renvoyant une image positive et attractive auprès de ses cibles, comme elle a pour visée, influence de façon positive ou négative la décision et l'intention de candidater, permettant par la même occasion d'évaluer l'efficacité de l'image vendue par l'entreprise.

PC : Les différentes dimensions de la Marque employeur et son image projetée améliorent le niveau global de la Marque employeur et agit sur l'implication et la motivation chez les salariés et candidats potentiels

La proposition centrale suppose qu'une entreprise dont les composants de sa Marque employeur et l'image véhiculée sont en adéquation favorisent une Marque employeur forte et cohérente.

Ce cas d'hypothèse est avantageux pour l'entreprise car le salarié ou candidat constatant que son employeur rempli sa part du contrat et donc respecte leur contrat psychologique se sent bien et développe ainsi de l'implication et de la motivation dans ses tâches, ce qui joue positivement sur la performance.

CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Sommaire

Introduction 78
Section 1 : Le Gabon, pays aux diverses ressources 79
Section 2 : Importance de la culture nationale 88
Section 3 : Le secteur bancaire 92
Conclusion et synthèse du chapitre 108

Chapitre 2 : Contexte de la recherche

Introduction

Dans ce chapitre divisé en sous-sections nous aborderons de façon plus détaillée le terrain d'enquête dans lequel est réalisé notre recherche, le Gabon, pays hôte et ses atouts (section 1), puis de la culture nationale et la place de la culture au sein de la société (section 2). Enfin nous parlerons du secteur bancaire au Gabon et de la Banque Gabonaise et Française Internationale (BGFIBank Gabon), terrain de notre enquête.

Section 1 : Le Gabon, pays aux diverses ressources

Dans différents ouvrages, l'Afrique est présentée comme le continent le plus misérable du monde, celui qui recense tous les maux du monde. Quand bien même l'Afrique est le continent le plus riche, le Gabon, pays situé en pleine Afrique centrale, de par sa localisation regorge d'une multitude de ressources naturelles telles que des matières premières comme le pétrole pour lequel il est fortement reconnu de même que divers bois recherchés dont sa forêt (cas est de l'Okoumé, du Kévazingo), et divers minerais. Le pays dispose également d'une situation géographique qui lui est très favorable.

Nous entamerons ce chapitre par une présentation géographique et administrative du pays, avant d'évoquer les avantages et les risques de son économie.

Nous présenterons ainsi le Gabon sous ses différents aspects en abordant à tour de rôle les volets économiques, géographiques et administratifs.

1.1. Présentation géographique, économique et administratif.

Le Gabon est un pays d'Afrique centrale, jusqu'en 1886 le Gabon se trouve encore être une colonie française et fait partie de l'AEF (Afrique Équatoriale Française) et c'est le 17 Août 1960 que le Gabon obtient son indépendance.
Il est bordé par l'océan Atlantique à l'ouest, par le Congo à l'est et au sud, par la Guinée Equatoriale au nord-ouest et le Cameroun au nord. Il est traversé par l'équateur et le climat y est équatorial ; c'est-à-dire chaud et humide avec une alternance entre les saisons sèches et les saisons de pluies.

Le Gabon s'étend sur une superficie de 266.667 km^2 avec une population de près de 2.151.289 habitants selon une étude du département des affaires économiques des Nations Unies datant de Juillet 2020. Du fait de sa situation en bordure de l'Océan Atlantique, il dispose de plus de 800 km de côtes, en plus d'un domaine maritime estimé à 265.000 km^2.

Le pays est divisé sous formes de neuf provinces, chacune dirigée par un gouverneur. Ces dernières sont subdivisées en départements dépendant d'un préfet, et parfois en districts sous l'autorité d'un sous-préfet. Le pays a un régime présidentiel et le président de la république y est élu pour sept années renouvelables.

Figure 1-4 : Carte provinciale du Gabon

Source : Google

1.2. Pays plein de richesses

Le Gabon est un pays disposant de plusieurs matières premières constituant sa richesse. Aussi, ses principales ressources sont les piliers de l'économie gabonaise. Nous détaillerons plus bas les différents composants de ses ressources.

- ***Le secteur bois***

La forêt occupe près de 80% du territoire gabonais, on peut aisément imaginer la place importante que représente cette filière dans l'économie gabonaise, qui parfois entraine certaine dérive en ce qui concerne l'exploitation et sciage illégal du bois dans certains endroits. Cette forêt regorge d'une multitude de bois dits « précieux », très appréciés et recherchés à l'international, lesquels malheureusement font l'objet d'un trafic. Parmi ces bois pour ne citer que quelques-uns nous avons l'Okoumé, l'Acajou, le Kévazingo...

Ce secteur occupe une grande place dans l'économie gabonaise au point où en 2010, a été créé par le Gouvernement la Zone Économique Spéciale (ZES) de Nkok qui est devenue huit ans après, le poumon de la diversification de l'économie gabonaise. Cette ZES est le fruit d'un partenariat public-privé entre l'État gabonais et le groupe singapourien Olam International. Elle est implantée au village Nkok, à vingt kilomètres de Libreville et s'étend sur 1126 hectares et accueille des entreprises opérant dans divers secteurs dont le bois, la sidérurgie-métallurgie, la chimie, la pharmacie, les matériaux de construction, la machinerie, la formation, l'agro- industrie...

- ***Le secteur pétrolier***

Le Gabon est reconnu économiquement aussi bien au niveau de l'Afrique que sur l'échiquier international comme un pays producteur de pétrole. Son économie dépend principalement des revenus du pétrole, faisant de lui un pays de rente, et ce depuis les années 70.

Le Gabon occupe le 5ème rang des producteurs pétroliers en Afrique Sub- saharienne, après le Nigeria, l'Angola, le Congo (Brazzaville) et la Guinée Equatoriale. Selon la « BP Statistical Review 2014 », le Gabon dispose de 2 milliards de barils de réserves prouvées. Il a, en juillet dernier réintégré l'OPEP (Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole) et son retour au sein de l'ITIE[14] devrait être accéléré. Le bassin sédimentaire gabonais couvre ainsi une superficie de 247 000 Km2, dont 30% on-shore et 70% off-shore. Environ 47% de la surface attribuée est ouverte à l'exploration.

1. La production gabonaise s'est établie à 11,92 millions de tonnes en 2015, soit environ 230 000 barils/jour, en hausse de 8,6% par rapport à 2014 du fait de la mise en production de certains champs marginaux et de l'optimisation d'autres champs. Mais la production est

[14] Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives

globalement en repli du fait du déclin naturel des champs matures. Elle devrait, selon les prévisions des autorités, baisser pour atteindre 10,97 millions de tonnes en 2016, malgré la légère hausse enregistrée au 1er trimestre 2016[15]. Depuis le début de l'exploitation pétrolière au Gabon dans les années 60, la production pétrolière a atteint son pic en 1997 (qui correspondait à la production maximale atteinte par Rabi, le plus gros gisement du Gabon) avec un plafond record de 18,56 millions de tonnes. Les espoirs se tournent désormais vers l'exploitation en off-shore profond qui a fait l'objet d'appels d'offres successifs pour l'attribution de blocs pétroliers.

2. L'essentiel de la production de pétrole gabonais (brut essentiellement) est exporté, soit 11,017 millions de tonnes en 2015 (+10,9% par rapport à 2014). L'Asie reste la première destination du pétrole produit au Gabon (51%), suivie par l'Europe (31%). Viennent ensuite l'Amérique Latine et les Caraïbes (15%) suivie de l'Amérique du Nord (3%), aujourd'hui autosuffisant. En 2012, la société de courtage suisse Vitol SA a signé un contrat à long terme avec la société d'Etat Gabon Oil Company pour l'exportation de la part de pétrole revenant à la République gabonaise. Avant cette date, c'était la société suisse Petrolin Group, qui gérait les ventes du brut local, le plus souvent au profit d'Exxon Mobil et du raffineur américain Hovensa.

3. Selon le FMI, **la part du pétrole dans le PIB gabonais s'élevait en 2015, à 31,6%** (est. prél.), un taux devant chuter à 22,7 % en 2016 et à 22,1% en 2017 selon l'institution. La part des recettes pétrolières suivraient logiquement le même chemin, représentant 33,5% des recettes totales en 2015, et chutant à 22,2% en 2016 et 22,1% en 2017, du fait de la poursuite de la baisse du prix de vente du pétrole gabonais, de 52,1$ en moyenne en 2015 à 33,89$ en moyenne au premier trimestre 2016 (-33,5%). En 2015, les recettes pétrolières ont représenté un peu plus de 600 Mds FCFA. Elles s'élèveraient à 413,4 Mds en 2016 selon les prévisions révisées de la BEAC[16].

---

[15] A la fin du 1er trimestre 2016, la production pétrolière aurait progressé de 0,9% pour se situer à 2,9 Mt, selon la direction générale des hydrocarbures. Les contributions de certains opérateurs tels que Shell Gabon, Perenco, Addax et Vaalco expliqueraient cette amélioration. A cela s'ajouterait également la production additionnelle du nouvel opérateur Sino Gabon Oil & Gas (0,21 Mt au 1er trimestre)

[16] Banque des Etats d'Afrique Centrale

Le Gabon compte aujourd'hui plus de 58 champs en production et huit compagnies opératrices de pétrole. Perenco, Assala Energy (ancien Shell Gabon), et Total Gabon produisent à elles seules les 3/4 du pétrole gabonais.

- ***Secteur minier***

Depuis la fin des années 90, la place de l'industrie minière n'a cessé de décroître dans l'économie gabonaise. La fermeture de la Compagnie de la Mine d'Uranium de Franceville (COMUF) en 1999, du fait de l'épuisement des mines d'uranium du pays, cumulée à la stagnation de la sidérurgie mondiale, n'ont fait que sceller le sort d'une industrie déjà en perte de vitesse.

Bien que le secteur minier soit en mauvaise passe, le gouvernement gabonais s'appui également sur le manganèse pour préparer son futur. Aujourd'hui le pays produit plus de deux millions de tonnes par an, et les ressources actuelles laissent présager des réserves importantes, équivalentes à un siècle de production à ce rythme. Le Gabon est le deuxième producteur mondial de manganèse derrière l'Afrique du Sud, et ses réserves représentent environ 27% des réserves mondiales. Toutefois, le manganèse ne représente que 4% du PIB gabonais et 2% des exportations du pays. La compagnie minière de l'Ogooué (COMILOG) qui exploite les 145 gisements de manganèse du pays depuis 1962, a été privatisée en 1997 et appartient aujourd'hui en quasi totalité au groupe français ERAMET.

Au Gabon, au niveau du commerce extérieur, le manganèse occupe le rang de la troisième grande filière de production.

Le sous-sol gabonais renferme d'autres matières premières toutes aussi importantes. On y a découvert l'or, ce qui suscite l'intérêt de nombreux groupes étrangers, principalement Sud-Africains et Canadiens. Diverses ressources ont été identifiées mais demeurent sous exploitées sinon inexploitées (fer, niobium, potasses, phosphate, soufre, marbre, talc, diamant...).

- ***Le tourisme***

Comme beaucoup d'autres secteurs, le tourisme a longtemps été relégué au second plan au

profit de l'industrie pétrolière. Cette situation est d'autant plus déroutante que le Gabon dispose en son sein de nombreuses possibilités, pouvant faire de ce secteur un élément majeur et viable de son économie.

Comme mentionné auparavant, le pays dispose avec ses 800km de côtes, de kilomètres de plages dont sont friands les touristes du monde entier. De plus, la diversité de sa faune et de sa flore, de même que le caractère sauvage de sa forêt constitue des atouts supplémentaires pouvant permettre au pays de développer son secteur touristique, notamment à travers les treize parcs nationaux que possède le Gabon dont la fondation avait pour cible d'encourager le développement de l'écosystème. On y trouve :

1. **Le parc national d'AKANDA**, situé au nord-est de la capitale (Estuaire) avec une superficie de 540 km².
2. **Le parc national de BIRIGOU**, situé au sud du Gabon sur la frontière congolaise partagée entre les provinces de la Ngounié et l'Ogooué Lolo, avec une superficie de 690 km².
3. **Le parc national de l'IVINDO**, situé au centre du Gabon dans la province qui porte le même nom (Ogooué Ivindo), avec une superficie de 3000 km².
4. **Le parc national de LOANGO**, situé dans l'Ogooué-Maritime avec 1550m² de superficie.
5. **Le parc national de la LOPE**, situé également dans la province de l'Ogooué Ivindo, avec une superficie de 4970 km².
6. **Le parc national de MAYUMBA**, situé dans la province de la Nyanga avec 80 km².
7. **Le parc national de MINKEBE**, situé dans une partie du Woleu-Ntem et de l'Ogooué Ivindo avec 7560 km² (est le parc le plus grand du Gabon).
8. **Le parc national des MONTS DE CRISTAL**, situé dans la province de l'Estuaire avec 1200 km².
9. **Le parc national de MOUKALABA-DOUDOU**, situé dans la province de la Nyanga avec 4500 km².
10. **Le parc national de MWAGNA**, situé dans la province de l'Ogooué Ivindo avec 1160 km².
11. **Le parc national des PLATEAUX BATEKE**, situé dans la province du Haut-Ogooué avec 2050 km².
12. **Le parc national de PONGARA**, situé dans la province de l'Estuaire avec 870 km².
13. **Le parc national de WAKA**, situé dans la province de la Ngounié avec 1070 km².

L'ensemble de ces parcs nationaux couvre près de 3 millions d'hectares, soit près de 11,25% du territoire. Ces parcs constituent une opportunité économique pour le pays.
Pourtant, actuellement l'impact de l'industrie touristique est quasi nulle dans la somme des richesses créées par le pays. Aujourd'hui le tourisme au Gabon est presque exclusivement composé d'hommes d'affaires et non de personnes s'y rendant par plaisir et curiosité.

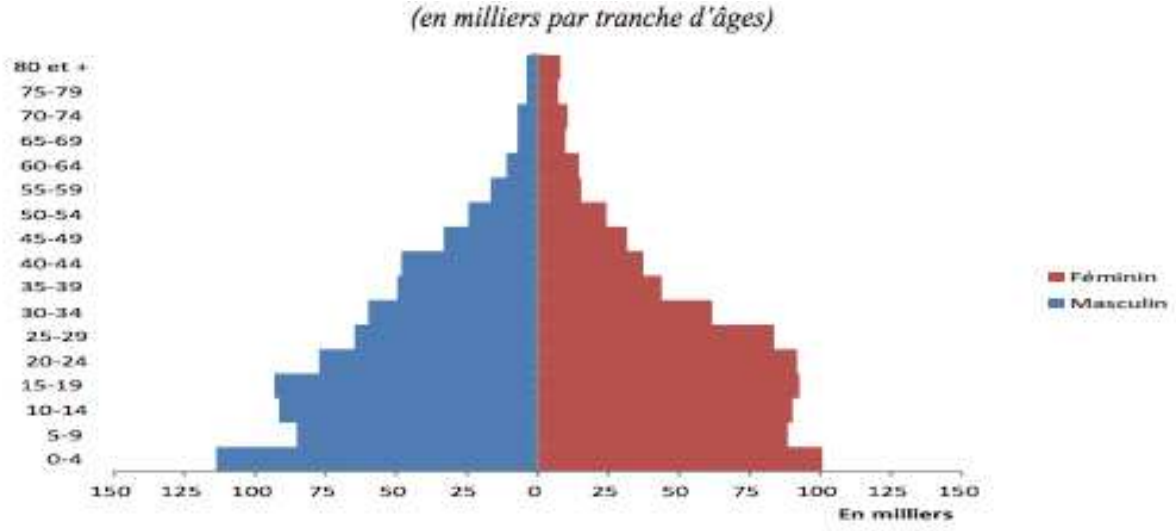
- **Le secteur de l'emploi**

La population du Gabon est relativement jeune et près de 58% de la population a moins de 25 ans, avec l'âge moyen des gabonais étant de 24 ans [17] et urbaine avec les deux grandes agglomérations urbaines que sont Libreville (capitale administrative) et Port-Gentil (capital économique) détiennent à elles seules plus de la moitié de la population, soit 51,2%.
Il est à noter que l'ensemble des données chiffrées évoquées dans cette section proviennent des travaux de l'enquête Nationale sur l'Emploi et le Chômage datant de 2010 issus d'une étude de Mays Mouissi, analyste économique, spécialiste en contrôle des risques et sécurité financière et auteur de plusieurs études économiques sur les pays francophones d'Afrique.

Avant d'aborder le point relatif à l'emploi nous allons évoquer de façon brève la place de la jeunesse dans ce processus d'emploi de cette population afin de mieux comprendre la situation actuelle de l'emploi au Gabon.
Comme nous l'avions mentionné précédemment, la population du Gabon est très jeune avec plus de la moitié ayant moins de 25ans. Ce qui peut être considéré à la fois comme un atout et un défi. Atout en ce sens que la population jeune représente une réserve de savoirs, de main d'œuvre pour le pays et un défi pour l'État se doit entre autre de par ses missions régaliennes d'assurer le bien-être de cette tranche de la population.

[17] Enquête nationale sur l'emploi et le chômage (2010)

<u>Figure 1-5</u> : Pyramide des âges population gabonaise en 2010



Source : ENEC

On constate aisément que le chômage touche majoritairement les jeunes. Le taux de chômage pouvant atteindre jusqu'à 35,7% chez les jeunes de 15 à 24 ans, sans distinction de classes sociales et de lieux de résidences (urbain ou rural).

Sur la base des travaux de Mays Mouissi portant sur la croissance et l'emploi au Gabon deux périodes marquent l'évolution de l'emploi au Gabon. Une période relative au plein emploi datant de 1960 à 1985 et une autre relative à la dégradation du marché de l'emploi datant de 1986 à 2010.

1.3. Pays pauvre en développement

Bien que disposant de nombreuses ressources naturelles, qui devraient être bénéfiques pour le pays en termes de développement, d'éducation, de santé, le Gabon se trouve être moyennement développé. Ce manque de développement se matérialise sous diverses formes et dans divers domaines.

Cette citation *« Pays riche, peuple pauvre »* du groupe de rap Gabonais Mauvaizhaleine, connu pour son engagement à travers lequel il décrit les réalités sociales, économiques du pays, de la population gabonaise dans son ensemble, ayant une pleine conscience des énormes richesses que possèdent le Gabon. Cependant la misère se fait ressentir au sein des ménages gabonais. L'État ne rempli pas pleinement ses missions régaliennes, avec une distribution

inégalée des richesses, dont seul une minorité en bénéficie. Créant davantage un écart entre les classes sociales. Selon l'indice de développement du PNUD (2019), le Gabon occupe la 115ème place mondiale, élément révélateur du faible niveau de développement du pays.

Synthèse section 1

Cette section retrace la présentation du terrain de l'enquête qu'est le Gabon de même que le contexte dans lequel s'inscrit notre recherche.
Il était important de présenter le Gabon sous ses divers aspects, en passant par la présentation géographique, économique et administratif. Cette présentation nous a permis de comprendre l'environnement d'accueil de nos travaux et les défis que nous pourrions être amenés à rencontrer.
Dans la section suivante nous présenterons l'entreprise hôte de notre étude, son histoire, ses valeurs et activités. Bien que le Gabon soit un pays immensément riche, le niveau de développement y est très faible.

Section 2 : Importance de la culture nationale

Avant l'arrivée même des colons les pygmées sont les premiers habitants du Gabon.
Le Gabon a été découvert en 1472 à travers son Estuaire par des navigateurs portugais qui appelé à cette époque *Gabao*, s'en est suivi après eux l'arrivé des hollandais, des français et des anglais s'intéressant à ce pays, au troc du bois, de l'or, de l'ivoire mais surtout le commerce des esclaves qui a attiré les européens.

2.1. La place des rites et traditions dans la culture nationale

En terme de culture nationale le Gabon est riche, il dispose de plusieurs ethnies et plusieurs langues. S'agissant des ethnies on en dénombre une cinquantaine dont les plus répandues sont les fangs, les Bapunu, les Nzebi, les Batéké, les Myene etc, elles sont subdivisées en clans. En ce qui concerne les dialectes ils sont tout aussi nombreux, près d'une quarantaine. Malheureusement certaines ethnies et dialectes tendent à disparaître en raison de leur faible nombre, c'est le cas des pygmées.
Chaque ethnie dispose de ses attributs qui sont sa langue, sa coutume, ses rites et croyances (Meyo-me-Nkoghe, 2005) de même que ses danses.

Chaque ethnie au Gabon comporte des coutumes qui lui sont propres en rapport à divers évènements de la vie d'une personne que sont les mariages, les naissances, la mort, rites initiatiques.
Pour prendre un exemple nous allons présenter la différenciation de rites qui s'opère dans le mariage au sein de deux ethnies que sont les Batéké et les Fangs.

Les batéké, de même que les Obamba et les Nzebi sont des ethnies issues de la province du Haut-Ogooué situé à l'Est du pays.
La cérémonie de mariage chez les Batéké, est symbolisée par l'enclume, généralement frappé sur le sol sous forme de coups pour sceller le mariage. Il existe également une autre forme de mariage appelée *« Obali »* qui signifie « être en mariage » et se matérialise par les mariages entre cousins et cousines de la même ethnie, voire du même clan.
Le peuple Ekang, regroupe les peuples Fang, Ntumu, Eton, Bulu, Okak,Beti benanga, Ntumu originaires du Gabon, de la Guinée Équatoriale, de l'Angola, de l'Est du Cameroun, de la République de Centre-Afrique. Environ sept pays et quinze millions d'hommes et de femmes constituent le peuple Ekang dans le monde.

S'agissant des Fangs du Gabon dont il est question, ils sont généralement issus du Nord du Gabon dans la province du Woleu-Ntem, le mariage est préconisé entre personnes de deux clans différents afin d'éviter que les mariages ne se fassent entre personnes d'un même clan et probablement consanguines. Raison pour laquelle dès le petit âge chez le Fangs leur linéarité au travers de leur arbre généalogique leur est transmise par les aînés à travers le *Melan,* le *Mélan* étant une initiation déroulée dans un lieu secret où l'homme est préparé à prendre conscience qu'il vit dans un environnement dans lequel l'agressivité permanente règne et qu'il se doit d'y résister et de ne pas céder. L'initiation des jeunes est faite de telle sorte à les préparer à faire face aux multiples agressions qui menacent la stabilité de la communauté. Le courage étant l'un des fondements de la philosophie de l'homme Ekang, c'est l'arme qui lui permet de triompher de la peur d'où qu'elle vienne.

2.2. La place des croyances dans la culture nationale

De façon générale au sein des traditions, et ce quelles que soient les ethnies, il y a toujours eu une présence du surnaturel assumée ou non.

Quand bien même certains rites initiatiques tels que le Bwiti, pratiqué dans de nombreuses ethnies tels que les Mitsogho, Fang, Apinji, Bapunu etc), le Melan chez les Fangs et le Ndjembe chez les Myene ont été présentés comme des écoles de la vie. Certains rites sont exclusivement réservés aux hommes ou aux femmes et ils reçoivent des formations sur la vie, sur la façon de se comporter en société.

Mais la connotation spirituelle négative associée à ces pratiques n'a jamais été bien loin.

Cela est généralement dû au fait de la méconnaissance des pratiques mais renforcées par les faits divers souvent très étranges qui en découlent. En effet, il arrive que certaines personnes utilisent ces pratiques en les pervertissant, dans le but d'obtenir des choses facilement.

Malheureusement ces pratiques sont de plus en plus déployées par certains individus à des fins tordues dans le but d'obtenir une ascension sociale rapide, et parfois propagent ces pratiques sur les lieux de travail dans le but d'obtenir des emplois et promotions. Ce qui rompt avec la conception normale du travail.

2.3. La place du chef au sein de la société

Dans la société africaine le chef occupe une place importante au sein de la société. Au chef est souvent affiliée l'image du plus fort, du plus grand, celui qui détient le pouvoir et cela est le cas dans la cellule familiale, dans la société et même au sein des entreprises.

Selon Coquery-Vidrovitch (1983), la perception du chef traditionnel gabonais a changé dans le temps.

Dans le temps en Afrique et notamment durant la période postcoloniale le chef avait ce rôle de modérateur, de médiateur totalement différent de celui d'administrateur pendant la période des colons et une note instaurée à cette époque avec été rédigée dans le but de bien faire comprendre aux chefs africains leur place et fonctions : « Aucun pouvoir propre d'aucune espèce, car il n'y a pas deux autorités dans le cercle, l'autorité française et l'autorité indigène : il n'y en a qu'une. Seul le commandant de cercle commande ; seul il est responsable ; le chef indigène n'est qu'un instrument, un auxiliaire ». Ça laisse comprendre à suffisance la situation difficile dans laquelle se trouvaient les chefs c'est à dire soit obéir et donc se soumettre ou garder leur position et maintenir leur fierté tout en étant sous le joug de sanctions de la part des colons. Rappelons que cette forme de pouvoir attribué au chef n'est aucunement encadré, voire légiféré.

Et cette vision du chef est la plupart du temps due à la tradition, tout d'abord en raison du respect qui est voué aux ainés car celui représentant le chef est généralement le plus âgé, bien que souvent cette vision soit de plus en plus détruite du fait des mentalités changeantes, de l'effet de l'argent sur les individus qui compromet certaines de nos valeurs.

Par exemple, bien souvent au sein de nos sociétés africaines, et surtout eu sein des cellules familiales l'individu détenant le plus de ressources financières est considéré comme le chef même s'il est le plus petit en âge. Bien que l'âge ne soit pas synonyme de sagesse. Cette vision de respect à l'égard des plus grands est tout aussi appliquée dans le milieu du travail. Cela peut s'avérer être positif en terme de respect, de considération des anciens et signe d'agréables conditions de travail mais aussi négatif dans le mesure où cela peut engendrer des incompréhensions au sein des organisations. Et cela s'est laissé entendre par un retour d'entretien d'une salarié (ancienne, sur le départ à la retraite) au sein de banque étant notre terrain d'enquête et que nous présenterons plus bas, qui dit ceci : « les jeunes sont belliqueux, arrogants » simplement parce que ces jeunes ne l'appellent pas « maman X (prénom) » ou « Ya X (prénom) » comme il est généralement de coutume, mais « Madame X ».

Car il faut savoir qu'au Gabon précisément, les ainés à peine plus grands que soi sont appelés « yaya » ou « ya » suivi du prénom, ce qui marque le respect et avec des personnes beaucoup plus âgées le terme de « maman » ou « papa » avant le prénom est aussi une marque de respect. Ce que beaucoup de jeunes dans l'entreprise font de moins en moins voire pas du

tout, car pour eux il s'agit de relations établies dans le cadre du travail et les échanges se doivent d'être normées. Nouvelles méthodes de travail rompant totalement avec les pratiques d'antan, ce qui explique le retour plutôt mauvais « d'anciens » face aux jeunes. À cela s'ajoute le fait que ces jeunes, nouveaux arrivants dans l'entreprise soient promus et les plus anciens non est souvent mal vu par eux, pourtant l'ancienneté ne détermine par le niveau de compétence. Ce genre de tensions conduit facilement à des conflits intergénérationnels et n'est pas du tout bénéfique pour l'organisation.

Synthèse section 2

Nos traditions, rites et croyance sont des parties intégrantes de notre culture. Inconsciemment, elles influent beaucoup dans notre vie et jouent un rôle important dans les relations sociales, elles peuvent selon les cas les conditionner. La place du chef dans la société africaine semble être quelque chose d'ancien, qui a toujours existé et surtout accepté par la plupart.

La culture du respect de l'aîné est une valeur traditionnelle au sein de la culture gabonaise toujours présente aujourd'hui. Selon Etoughe-Efe (2000), elle est considérée comme l'un des ponts liant la société gabonaise d'aujourd'hui à celle du passé. Cette culture n'a pas toujours que des aspects positifs, elle peut être désavantageuse pour l'entreprise quand elle conduit à des problèmes de communication et des conflits entre salariés.

Section 3 : Le secteur bancaire

Le secteur bancaire au Gabon est composé de plusieurs banques connues de tous dont BGFI, BICIG, UGB, ECOBANK, POSTEBANK, ORABANK, BGD, UBA et autres. En termes d'ancienneté la BGD est la plus ancienne (1960), suivit de UBA (1961), BGFI quant à elle est quatrième.

En ce qui concerne la notoriété, BGFI est la première banque citée par les individus dans le cadre d'une enquête sur le secteur bancaire au Gabon (*cf annexe).* Pour notre part nous allons nous intéresser à BGFI.

3.1. Historique de la banque

En Avril 1971 a été crée la « Banque de Paris et des Pays-Bas Gabon » dont le siège principal se trouve à Libreville. Elle est née d'un partenariat entre des investisseurs privés Gabonais et la Banque de Paris et des Pays-Bas, issu de la volonté de la banque française de s'implanter dans un pays africain où l'exploitation pétrolière naissante laisse entrevoir un fort potentiel de développement économique. Elle s'installe ainsi aux côtés de trois autres succursales de banque françaises : BNP, la Société Générale et le Crédit Lyonnais.
Un homme est à l'origine de ce projet : Claude de KÉMOULARIA, banquier d'affaire et diplomate qui a su convaincre le Président de la Banque de Paris et des Pays-Bas Gabon d'affirmer leur présence dans les pays détenant de fortes richesses naturelles. Cet homme, de par les voyages effectués à travers différents continents et pays, de même que les entretiens avec les différents responsables économiques ont confirmé l'idée selon laquelle une grande banque telle que la leur se devait d'être présente dans les zones productives de matières premières. La Banque de Paris et des Pays-Bas Gabon démarre ses activités avec une vingtaine de personnes. Les objectifs stratégiques fixés par la maison mère portent alors essentiellement sur le développement des métiers de la « banque en gros », peu sur la banque de détail au sens large.

Entre 1971-1977 s'en est suivi la création d'agences sur le territoire national afin d'accompagner le développement économique, dont la plupart n'existent plus. L'accent a été mis sur celles considérées comme étant le plus rentable. Celle de Port-Gentil crée le 06 Janvier 1977 en est le parfait exemple, agence clé pour le rayonnement de la banque.
Port-Gentil étant le centre économique du Gabon, la capitale économique du Gabon, et accessoirement ville dans laquelle est prioritairement extraite le pétrole, première ressource naturelle du Gabon.

Les quelques années suivantes ne laissent pas apparaître de faits marquants dans l'histoire de la Banque de Paris et des Pays-Bas Gabon.
Il faudra attendre 1985…et l'arrivée d'un jeune gabonais au poste de directeur général adjoint, administrateur-directeur général six mois plus tard. Notons que quelques années auparavant le Président de la République du Gabon à cette époque, Omar BONGO ONDIMBA avait pour souhait de voir arriver des cadres gabonais à la direction d'entreprises telles que la Banque de Paris et des Pays-Bas Gabon. Le premier fut Henri-Claude OYIMA.
Dans le même temps, l'Etat gabonais monte progressivement dans le capital de la banque, mieux connue désormais sous l'appellation abrégée de **Paribas Gabon**.
Au cours de cette même année la banque connaît sa seule et unique grève du personnel de son histoire du fait d'une contestation de la part du personnel face à l'autorité de la direction générale aux mains d'expatriés français. Situation à laquelle le conseil d'administration tenu le 25 Juin 1985 officialise Henri Claude OYIMA dans ses nouvelles fonctions d'administrateur directeur-général.
A cette époque la banque ne compte que 80 personnes en tant que personnel réparties sur les points de ventre de Port-Gentil et Libreville. Elle ne propose que des services financiers classiques et ne traite qu'avec des gros clients Corporate, en particulier les pétroliers, et une petite clientèle de particuliers « VIP ». Ce qui conduira tout de même la banque à une charge importante de contentieux sur plusieurs années.
Ainsi, il est demandé au nouvel administrateur directeur-général une seule chose, celle de nettoyer le bilan de la banque. Pour se faire il créera une direction Juridique et Contentieux afin de poursuivre les personnes en situation de débit vis à vis de la banque, et saisir les biens immobiliers hypothéqués (« les bases ») à tel point que par plaisanterie la banque se voit affublée du surnom de « Paribases ».

En parallèle le nouvel administrateur directeur-général s'attèle à donner une dynamique de banque commerciale à la banque tout en donnant une importance particulière à la gestion informatique qui était encore sommaire et au développement des Ressources Humaines par l'engagement progressif et la formation des cadres gabonais.

En 1992, précisément dans la zone portuaire d'Owendo, Paribas Gabon inaugure l'agence d'Owendo dans la zone portuaire située au sud-ouest de la capitale. La banque compte dès lors quatre implantations après celles de Libreville, de Lambaréné et de Port-Gentil. Elle emploie près de 600 personnes sur le niveau national et près de 2000 salariés de par le monde et se hisse, par son volume d'activités, à la **deuxième place** du secteur bancaire gabonais.

C'est la banque connue de tous, à forte notoriété, qui fascine et que tout le monde voudrait intégrer. Une étude effectuée par le cabinet Aco Design Afrique dans le secteur bancaire au Gabon en 2017 montre la place qu'occupe BGFI dans l'esprit des gabonais.

Tableau 3-1 : Notoriété spontanée des différentes banques implantées au Gabon

BGFI	878	87,8%
BICIG	853	85,3%
UGB	809	80,9%
ECOBANK	790	79%
AUTRES	600	60%
POSTEBANK	575	57,5%
BGD	341	34,1%
UBA	285	28,5%
ORABANK	282	28,2%
CITIBANK	125	12,5%
Total	5 536	100%

Source : *Etude sur le secteur bancaire au Gabon,* Aco Design Afrique, 2017

Le 11 Janvier 1994 a eu lieu la dévaluation de FCFA qui n'a pas été une perte plus que ça. Elle ne fut pas pour autant profitable ; dès l'instant où la banque percevait ses recettes sous forme de devises, cela à multiplier les recettes. Toutefois il était important que la dette extérieure, qui elle était aussi exprimée en devise n'augmente, ce qui fut le cas. De ce fait l'avantage compétitif espéré n'a pu s'opérer.

3.2. Évolution et développement de la banque

Au fil du temps la banque la subit de nombreuses modifications et évolutions dans le but d'améliorer ses techniques et pratiques managériales et se faire connaître à l'international. Afin de séduire le plus grand nombre.

« 1996-2000 : La transformation en banque Gabonaise et Française Internationale»

En 1996 Paribas est actionnaire minoritaire, détenteur de 43% du capital de Paribas Gabon. La banque française avait progressivement cédé des parts de capital à l'Etat devenu majoritaire cinq ans plus tôt et à des privés gabonais.
En Avril 1996, la Banque prend la dénomination de « Banque Gabonaise et Française Internationale » et en Mars 2000, obtient la nouvelle autre dénomination de « BGFIBank S.A ». Et en 1997 eu égard à sa participation minoritaire, Paribas se retire et ne désire plus apparaître dans la dénomination sociale de la banque qui prend l'appellation de Banque Gabonaise et Française Internationale comme susmentionné.

« 2000-2001 : Les premiers développements à l'international sous l'appellation BGFIBANK »

L'héritage de Paribas comprend aussi une culture à l'international et le savoir-faire acquis auprès de personnalités qui ont participé au développement de la banque.
La banque doit s'exporter et se doit d'être présente dans des pays riches, détenant de des matières premières et principalement dans les pays pétroliers.
Dès l'instant où BGFIBANK, s'était assurée une part significative de son marché domestique le Gabon, les regards de la direction générale appuyés par le conseil d'administration et les actionnaires, ils se sont tournés vers l'international se traduisant par l'ouverture de filiales dans les deux pays qui suivent :

Le Congo

Dans cette optique d'ouverture à l'international, le premier pays identifié, producteur de pétrole, proche culturellement et géographiquement est le Congo voisin.
La seule banque fonctionnant encore à cette époque au Congo est la FIBA (Banque française intercontinentale), banque du groupe Elf, présente en France, au Gabon et au Congo.

Au courant des années deux mille, suite à l'ordre des autorités bancaires françaises d'exiger la fermeture de la FIBA dans le cadre de la fusion d'Elf avec Total, mais également suite aux affaires judiciaires qui avaient entaché la gestion d'Elf Aquitaine à la fin des années 90.
Le 31 mars 2000, la FIBA doit fermer au Congo. Ce fait précipite l'ouverture de BGFIBANK à Brazzaville.

La Guinée Equatoriale

Une fois l'ouverture de BGFIBANK à Pointe-Noire, au Gabon fait, s'en suit celle à Malabo le 18 Juin 2001.
Dans un même temps au Gabon en mars 2001, BGFIBANK signe un partenariat avec Western Union International et crée le réseau d'agences Western Union BGFIBANK qui deviendra rapidement le plus dense et le plus rentable du Gabon. Ce partenariat s'étendra à BGFIBANK Congo en 2003 et à BGFIBANK Guinée équatoriale en 2008.
Après l'ouverture des filiales de BGFIBANK au Congo et en Guinée Equatoriale s'en est suivit l'ouverture d'une structure de représentation du Groupe à Paris en 2007 sous l'appellation de BGFI Internationale.

DE BGFIBANK… À BGFIBank

Nous pouvons constater une légère différence au niveau des trois dernières lettres du nom de la banque et du groupe s'écrivent soudainement en minuscules.
Fin 2009, le logo évolue. En raison des différents changement de dimension du Groupe BGFIBank, du lancement de son nouveau projet d'entreprise CAP 2015, de ses ambitions internationales et de l'évolution de l'environnement bancaire en zone CEMAC avec notamment l'arrivée de nouvelles banques, le conseil d'administration de BGFIBank juge que le moment est venu de moderniser et de redynamiser sa marque.
L'étoile à huit branches, symbole du Groupe BGFIBank, acquiert désormais une place centrale. Elle est le guide qui permet à chacun de s'orienter et de se repérer dans l'univers bancaire. Elle assure le lien entre le groupe et ses clients et devient aussi l'élément fédérateur qui va cristalliser le savoir-faire et la valeur ajoutée de chacune des entités du groupe.
Les années suivantes après les ouvertures des filiales du Gabon et du Gabon se poursuivent celles de plusieurs autres sites dans le monde à savoir :

- BGFIBank Europe
- BGFIBank GuinéenEquatoriale
- BGFIBank Madagascar
- BGFIBank RD Congo
- BGFIBank Bénin
- BGFIBank Cameroun
- BGFIBank Sénégal
- BGFIBank Côte d'Ivoire
- BGFIBank Sao Tomé et Principe

Soit un total de onze pays dans lesquels le Groupe BGFIBank s'est implanté. Aussi, c'est un groupe 100% privé avec près de deux mille collaborateurs à travers les onze pays.
Une précision à apporter et qui n'est pas des moindre se situe au niveau de la structure du Groupe. En dessous du Groupe BGFIBank se trouve au niveau de **« BGFI Holding Corporation »** qui est une entité à part, n'appartenant pas à la filiale BGFIBank Gabon comme on pourrait le croire. « BGFI Holding Corporation » est l'entité qui se trouve juste au-dessous de toutes les filiales.

3.3. Présentation de la banque : valeurs, projets et métiers

Avant d'aborder les éléments susmentionnés nous présenterons le logo de BGFIBank afin de visualiser au mieux ce à quoi nous ferons référence.

Adhérer au groupe BGFI c'est devenir membre d'un groupe financier pionnier dans la zone subsaharienne d'Afrique :

- Unique par ses performances toujours croissantes,
- Unique par la qualité de son offre certifiée ISO 9001,

Unique par sa démarche environnementale orientée ISO 14001

La culture d'entreprise BGFIBank est un ensemble d'éléments qui fédère le personnel, fonde leur sentiment d'appartenance au Groupe et détermine leur identité.

LA MARQUE

Elle exprime une histoire, un engagement et une expertise qui conduisent à une préférence et à un sentiment de performance durable.

Les éléments constitutifs de la marque sont :

Un nom : BGFIBank

Le nom BGFIBank est une passerelle entre le passée et le futur. Il rappelle l'origine de la Banque Gabonaise et Française internationale. Devenu un nom propre, le nom BGFIBank est prononçable dans toutes les langues et sert nos ambitions internationales en faisant clairement ressortir notre métier sans être lié à une nationalité.

Un symbole : L'ETOILE

L'étoile à huit branches est le guide qui permet aux partenaires de BGFIBank de s'orienter et de se repérer dans l'univers. Elle est aussi l'élément fédérateur qui va cristalliser le savoir-faire et la valeur ajoutée.

Deux couleurs : le bleu et le vert bronze

Le bleu

Le bleu symbolise l'immensité et la limpidité :

- L'immensité comme symbole de la profondeur de l'engagement que nous prenons d'être perpétuellement à la recherche de l'excellence.
- La limpidité à l'image de nos valeurs d'intégrité et de transparence

Le bleu symbolise également notre engagement sur le plan environnemental.

Le vert bronze

Le bronze est une couleur contrastée, noble et sophistiquée. Elle a été sublimée pour parvenir à l'Excellence. Elle caractérise la solidité et l'avenir de BGFIBank.

Une signature : Votre partenaire pour l'avenirs

Partenaire des entreprises, des particuliers et des institutionnels, BGFIBank est l'allié qui accompagne tous ses clients dans leurs projets de développement présents et futurs.

L'idéal

La recherche perpétuelle de l'excellence

Dans sa quête, au plus haut degré des performances et des services, le Groupe BGFIBank investit une énergie sans cesse renouvelée.

Les valeurs

Les valeurs que possède le groupe sont à la fois un état d'esprit, une culture et une manière d'être qui animent le personnel et encadrent les comportements.

Cinq valeurs guident les actions dans la mise en oeuvre de notre projet d'Entreprise.

Dans le but d'asseoir son leadership et accroître sa performance, le Groupe BGFIBANK base sa culture d'entreprise sur cinq points clefs qui définissent leur ancrage. Ils apparaissent sous le sigle de T.I.T.R.E, à savoir :

- **T**ravail

Le travail désigne l'effort et l'implication nécessaires pour satisfaire les parties prenantes et aboutir à l'excellence.

- **I**ntégrité

L'intégrité c'est l'honnêteté et l'attachement aux règles de conduite du Groupe BGFIBank, qui favorise des rapports basée sur la confiance.

- **T**ransparence

Mode de communication du Gourpe BGFIBank. Dans ses relations avec toutes les parties prenantes, les informations sont claires, concises et compréhensibles. Il s'emploie à communiquer régulièrement sur ses engagements, ses résultats et ses méthodes.

Il en est de même avec la publicité que le Groupe utilise, il s'engage à ne laisser paraître et penser que ce qu'il fait afin d'éviter tout plausible écart entre ce qu'est réellement le Groupe BGFIBank et ce qu'il renvoie comme image et ainsi éviter toute image biaisée.

- **R**esponsabilité, c'est être garant

La responsabilité est le devoir de répondre d'un fait, c'est être garant de nos valeurs, de nos engagements.

- **E**sprit d'équipe

Avoir l'esprit d'équipe c'est :

- Savoir compter sur les autres et surtout ne pas oublier que les autres comptent sur vous
- Partager une vison commune qui engage l'équipe dans une dynamique ambitieuse au sein de laquelle chacun trouve le sens qu'il souhaite donner à son accomplissement personnel.

Outre la culture d'entreprise, différents autres éléments participent à faire la renommée du Groupe BGFIBank et contribuent ainsi à la prospérité du groupe. Parmi ces éléments additionnels nous retrouvons le **Projet d'Entreprise, les différents métiers et secteurs d'activité** font de BGFIBANK une banque qui inspire la confiance. Ces éléments sont propres à toutes les agences membres du groupe BGFIBANK.

PROJET D'ENTREPRISE

C'est également, et pas des moindres, adhérer au ***Projet d'Entreprise*** du Groupe BGFIBANK « **Ambition 2010** » et à des valeurs qui fédèrent les hommes et femmes au sein de ce groupe, donnent du sens aux à leurs actions et participent ainsi au développement de leur sentiment d'appartenance.

Le groupe BGFIBANK est résolument engagé dans une démarche globale d'évolution dynamique et de progrès permanent. C'est dans son Projet d'Entreprise que le Groupe puise ses forces. Rappelons le Projet d'Entreprise dans lequel se retrouve tous les membres du Groupe vers un but commun : **la recherche perpétuelle de l'Excellence.**

« Ambition 2010 » s'articule autour de quatre axes :

- L'Axe Professionnel : « Etre leader dans nos métiers »
- L'Axe Commercial : « Devenir le premier Groupe financier de la sous région »
- L'Axe Humain et Social : « Etre une entreprise favorisant le développement des hommes »
- L'Axe Environnemental : « Etre une entreprise responsable »

Le projet d'entreprise du Groupe évolue tous les dix ans, lors de la dernière assemblée générale datant du 07 Mai 2017, le nouveau projet d'entreprise est intitulé ***« Excellence 2020 ».*** L'excellence étant au cœur du projet et lequel a pour objectif de **construire un groupe bancaire africain au service du monde**. Ce nouveau projet est en phase avec les contraintes qui caractérisent le milieu financier, mais aussi et surtout, avec le potentiel que recèle le Groupe BGFIBank, à savoir, **la richesse des expertises et des talents**.

« Excellence 2020 », autrement dit E4 = Performance + Maitrise des risques. Il repose sur :

- Excellence commerciale

Orientée vers les clients et le métier, il s'agit pour le Groupe de proposer et fournir les meilleurs produits pour un financement adapté de l'économie

- Excellence humaine

Le groupe a ce désir de recruter et maintenir les meilleurs, les talents. Leur détermination motivation, détermination, engagement, de même que leur aptitude à s'adapter sont des éléments dont le groupe a besoin pour l'aboutissement de leur projet. Face aux impératifs de performance et de qualité de service, en plus de détecter les meilleurs talents, le groupe se doit de créer un environnement favorable à l'adhésion de tous.

- Excellence organisationnelle

Les meilleurs systèmes pour structurer les activités du Groupe, c'est à dire les meilleures règles, vertus, politiques, procédures de même que processus pour tout le Groupe afin de garantir une homogénéisation et efficacité dans leur fonctionnement.

- Excellence prévisionnelle

Axe qui se focalise sur la gestion rigoureuse des coûts et des risques, des meilleurs dispositifs de contrôle des risques internes et externes.

METIERS

Le Groupe BGFI étant un groupe financier unique en Afrique francophone et subsaharienne. Il regroupe quatre corps de métier :

- Banque Commerciale
- Banque d'investissement
- Services Financiers Spécialisés
- Assurance

Banque Commerciale : Du fait de son activité et comporte une multitude d'agences dans le monde (Gabon, Sénégal, Madagascar, Guinée-Equatoriale, Sao-Tomé et Principe, Côte d'Ivoire, RDC, Congo, Cameroun, Benin…).

Banque d'investissement : BGFIBANKING GROUP et BGFI BOURSE

Service Financiers spécialisés : Détention des deux groupes LOXIA et FINATRA qui sont spécialisés dans l'octroi de crédit aux entreprises.

Assurance : ASSINCO
Compagnie d'assurance, leader du marché Gabonais de l'assurance IARDT et filiale à 60% de BGFI Holding Corporation.

S'agissant de la gouvernance du Groupe, il dispose de quatre zones d'implantation à savoir la zone Gabon, zone CEEAC, zone CDEAO, et enfin la zone Europe.

Les activités du Groupe sont organisées en quatre Pôles rattachés à la Direction Générale :

Pôle Opérationnel

Rattaché au Président-Directeur Général et intégrant les quatre métiers du Groupe et comprend les services Financiers Spécialisés, l'Assurance et la Banque d'Investissement, soit :

- Développement Commercial
- Gestion du Réseau
- Moyens de paiement
- Opération de Crédits
- Transfert d'Argent

- Trésorerie et Paiement

Pôle Support

Rattaché au Directeur Général Adjoint, et constitué de fonctions au service du Groupe

- Fonction Capital Humain
- Fonction Finance
- Fonction Développement et Surveillance
- Fonction Systèmes d'Information
- Fonctions Affaires Juridiques
- Fonction Crédit

Pôle Contrôle

Il regroupe les fonctions de contrôle et de gestion des risques et est sous la responsabilité de l'inspecteur Général

- **Fonction Audit**

Les Fonctions de la Gestion Globale des Risques

Pôle Management et Pilotage

Il intègre les fonctions devant assister le Président Directeur Général au quotidien dans le pilotage et la mesure de la performance du Groupe.

- Fonction Communication
- Fonction Gouvernance
- Fonction Company Secretary
- Fonction Qualité et Organisation

Un autre pôle, tout aussi détaché est le centre de services partagés. Il regroupe différentes structures que sont :

- Le Mécénat
- La Business School

Ecole de BGFIBank Gabon disposant de plusieurs partenariats clés dont celui de HEC Paris (2012).

S'agissant de notre étude nous conserverons le pôle 4 Management et Pilotage, lequel est le plus en phase, sied le mieux dans le cadre de notre recherche.

- Le 25 Mai 2016 à Lusaka en Zambie, BGFIBank a été sacré «**Meilleure Banque Régionale d'Afrique Centrale**» lors de la 10^{éme} édition de la prestigieuse cérémonie

des African Banker Awards, organisée en marge du sommet annuelle de la Banque Africaine de Développement.

Les Trophées des African Banker Awards ont été conçus pour reconnaître et vanter les changements, les processus de modernisation rapides, de consolidation, d'intégration et d'expansion des secteurs financier et bancaire africains.

- Du 17 au 20 Février 2020 lors du 25ème anniversaire du groupe NSIA,[18] le groupe BGFI ainsi que son PDG a reçu un prix destiné aux partenaires afin de récompenser les soutiens du projet du groupe NSIA datant de 1995.

Le Groupe BGFIBank a pour origine une banque Gabonaise qui fut la banque de Paris et des Pays-Bas Gabon. C'est une fierté aussi bien pour les dirigeants de cette banque que pour l'Etat Gabonais d'être le premier groupe financier de la zone CEMAC.

Par ailleurs différentes filiales du Groupe BGFIBank ont reçu des distinctions qui montrent bien le niveau d'implication et de performance du Groupe dans ce qu'il entreprend. Ces distinctions se matérialisent des façons suivantes :

- BGFIBank Gabon

Certification ISO 9001 version 2008 (Qualité)
Certification SO 14001 (Environnement)

- BGFIBank Congo

Certification ISO 9004 en 2009
Certification ISO 9001 en 2008

- BGFIBank Côte d'Ivoire

Certification ISO 9000

- BGFIBank Cameroun

Certification ISO 9001 version 2015
Le Groupe ayant été présenté, de même que ses activités, métiers, culture d'entreprise et projet d'entreprise nous allons nous appesantir sur une filiale principale et qui a été l'objet de notre recherche qui est BGFIBank Gabon.

[18] Nouvelle Société Interafricaine d'Assurance

Etant donné que les normes, valeurs, culture et projet d'entreprise qui s'appliquent au Groupe sont les mêmes que celles qui s'appliquent aux différentes filiales, il n'est pas nécessaire de revenir là-dessus pour le cas de BGFIBank Gabon.
Par contre la filiale du Gabon ayant été notre terrain d'enquête, nous apportera plus de précisions sur la banque, son fonctionnement, de la place qu'elle occupe sur le secteur bancaire au Gabon, dans l'esprit des Gabonais et de la façon dont elle se vend pour se distinguer des concurrents *(cf annexe Enquête secteur bancaire Gabon).*

Au niveau national BGFIBank Gabon dispose d'une vingtaine d'agences (Libreville/Owendo) et une dizaine en province, à l'intérieur du Gabon.
BGFIBank Gabon s'adresse principalement à une clientèle de Particuliers (salariés d'entreprises de qualité) et de Professionnels (indépendants, titulaires de professions libérales) disposant de revenus réguliers. Elle met à leur disposition une large gamme de produits et de services bancaires à haute valeur ajoutée.

Pour revenir au métier du Groupe, en ce qui concerne les métiers de la filiale Gabonaise, quelques précisions sont apportées :

- Banque Commerciale

Siège à Libreville, au Gabon

- Banque d'investissement

Sous l'appellation « BGFI Investment Banking », le Groupe BGFIBank regroupe dans un même pôle organisationnel ses deux filiales BGFIBourse et BGFICapital.
Ces deux entités, créées respectivement en **2005** et **2010**, conservent leur existence juridique propre mais leurs activités opérationnelles et leurs équipes sont fusionnées afin de proposer au marché une offre unique dans les métiers de la banque d'affaires et du marché des capitaux.
Douze experts concourent au succès de BGFI Investment Banking en 2015.

BGFIBourse est une société d'intermédiation en bourse agréée et spécialisée dans le trading de valeurs mobilières cotées en bourse, la gestion, la conservation et la tenue de comptes titres, la structuration d'opérations de financement par placement privé ou public sur le marché financier régional et la commercialisation de produits d'épargne en actions, obligations et parts d'OPCVM.

A travers « BGFICapital », BGFIBank entend proposer des services de conseil en fusion et acquisition, de valorisation d'entreprise, de recherche de financement, de transmission d'entreprise, d'optimisation d'actifs…

Cette nouvelle structure est dédiée à la gestion d'actifs selon deux axes : la gestion pour compte propre d'un portefeuille d'actions et d'obligations que détient BGFIBank S.A. – un peu à l'image des participations industrielles que détenait Paribas dans l'ancien temps – et la gestion de portefeuille pour compte de tiers. Ceci en liaison étroite avec BGFIBourse mais également en complément de l'offre du département Banque privée de BGFIBank Gabon.

- Services Financiers Spécialisés

BGFIBank, **Loxia** et **Finatra** évoluent en synergie, chaque entité s'adressant au marché avec des offres complémentaires et souvent convergentes.

Leurs activités sont coordonnées par le **directeur régional Gabon** qui a pour mission d'optimiser les interactions et les synergies de ces trois entités.

Loxia se déploie sur les métiers de la micro finance.

Finatra propose une offre de crédit à la consommation, de crédit d'équipement, de crédit-bail, de leasing et d'affacturage.

- Assurance

Assinco dans les métiers de l'IARDT et OgarVie, première compagnie d'assurance vie au Gabon.

BGFI Holding Corporation est actionnaire à hauteur de 60 % d'Assinco, elle-même actionnaire à hauteur de 15 % d'OgarVie.

Fin 2013, il a été décidé de créer Ogar International détenue à hauteur de 35% par BGFI Holding Corporation, 15 % par Assinco et 50 % par Ogar. L'objectif de la nouvelle structure porte sur le développement d'un pôle Assurance à l'international piloté par Ogar International.

Afin d'accéder à nos cibles et recueillir des données nous avons eu à effectuer un stage d'une durée de deux mois au sein de la Direction des Ressources Humaines du Groupe BGFIBank Gabon sis à Libreville au Gabon.

La Direction des Ressources Humaines (DRH) est composée de trois (3) départements dont celui du Pilotage Rh, Dévéloppement RH ET Administration RH. Chacun de ces départements comprend à son tour des services qui seront présentés dans le schéma ci-dessous.
Se détache des autres, l'agence du personnel qui elle n'est rattachée à aucun autre département ni service et est directement sous la gestion de la Direction des Ressources Humaines.

Conclusion et synthèse du chapitre

Cette section est consacrée au secteur bancaire Gabonais. Nous avons présenté un panorama du secteur bancaire au Gabon en présentant les différentes banques qualifiées de concurrentes directes de BGFIBank.

Par la suite nous avons évoqué la place qu'occupe BGFIBank dans l'esprit des gabonais en terme de notoriété et de ce qu'elle représente. Nous avons jugé utile de retracer l'histoire de la banque afin de comprendre au mieux son ancrage sur le sol national et auprès des gabonais puis les changements opérés par la banque et enfin sa culture d'entreprise, ses divers métiers.

PARTIE 2 - METHODOLOGIE, ANALYSE DES RESULTATS ET DISCUSSION DE LA RECHERCHE

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Sommaire

Introduction 113
Section 1 : Positionnement épistémologique et contexte de recueil des données .. 114
Section 2 : Le guide d'entretien 125
Section 3 : Traitement des données 139
Conclusion et synthèse du chapitre 147

Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

Introduction

La construction d'un cadre conceptuel d'une part et la construction d'une analyse empirique d'autre part sont deux procédures étroitement liées. En effet, le cadre conceptuel présenté par nos soins dans le chapitre un de notre thèse constitue le prolongement de la jonction des développements théoriques et permet de créer ainsi un recensement d'informations qui nous sera utile dans la collecte et le traitement des données.

Les différentes questions de recherche nécessitent la confrontation d'un cadre conceptuel aux faits. Comme le soulignent Pras B. et Tarondeau J. (1979), la finalité de toute recherche est de contribuer, soit à comprendre, soit à prévoir soit à maîtriser des phénomènes réels. À cet effet le chercheur doit être en mesure de pouvoir valider ou infirmer un certain nombre de suppositions qu'il s'est fait. Raison pour laquelle le choix de la méthodologie choisie doit être en harmonie avec les construits théoriques et les fondements épistémologiques.

Ce chapitre de notre recherche est divisé en trois sections.

La première section est relative au choix épistémologique de notre recherche, le contexte de recueil de nos données avec une présentation brève du terrain d'enquête et la description de l'échantillon de l'étude même.

La deuxième section décrit le choix de notre démarche méthodologique, les détails sur la conception de l'outil de collecte des données, ceux sur l'élaboration du guide d'entretien, l'enquête sur le terrain et enfin les méthodes de traitement et d'analyse des données.

La troisième partie quant à elle sera axée sur le mode de traitement de données et sur la validité et la fiabilité de la recherche, c'est à dire sur la pertinence de notre recherche.

Section 1 : Positionnement épistémologique et contexte de recueil des données

Dans cette section nous définirons tout d'abord ce qu'est l'épistémologie selon la littérature, puis nous aborderons les points relatifs au positionnement épistémologique, ensuite les démarches et approches. De plus avant de boucler la sous-section relative au recueil des données nous ferons un petit rappel concis du terrain d'enquête sur lequel s'est déroulé notre enquête.

1.1. Positionnement épistémologique, démarche et approches retenues

1.1.1. L'épistémologie en sciences de gestion

Selon Allard-Poesi et Perret (2014, p. 15), l'épistémologie est «*la branche de la philosophie portant sur la manière dont les connaissances sont produites et justifiées* ». Pour Piaget (1967, p. 6) l'épistémologie correspond à l'«étude de la constitution des connaissances valables ».

Pour Avenier et Gavard-Perret (2012), la réflexion épistémologique amène le chercheur non seulement à questionner des illustrations de la connaissance qui lui sont siennes, à déterminer les présomptions qui fondent sa conception de la connaissance mais aussi à préciser la manière dont ses connaissances seront validées.

Selon Kuhn (1962, p. 175), l'épistémologie renvoie à la notion de paradigme définit comme étant « une constellation de croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par une communauté donnée ».

Par ailleurs, Allard-Poesi et Perret (2014, p. 15) prolongent cette idée en soulignant « *qu'on peut convenir que la réflexion épistémologique peut se déployer sur quatre dimensions »* :

- Une dimension ontologique, traitant la nature de la réalité à connaître ;
- Une dimension épistémique, questionnant la nature de la connaissance produite ;
- Une dimension méthodologique, portant sur la production et la justification de la connaissance ;
- Une dimension axiologique interrogeant les valeurs portées par la connaissance

Les recherches en Sciences de Gestion de façon générale se positionnent selon trois paradigmes à savoir le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme.

Chacun de ces trois paradigmes est caractérisé par sa propre interprétation de la réalité, de la nature des connaissances produites et sa relation par rapport à l'objet étudié (Giordano, 2003).

1.1.2. Les trois principaux paradigmes en science de gestion

Ici nous présenterons à tour de rôle les trois courants susmentionnés que sont le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. Tout positionnement épistémologique peut être caractérisé par trois hypothèses :

- Une hypothèse d'ordre ontologique renvoyant à la nature de ce qui est considéré comme réel.
- Une hypothèse d'ordre épistémique se référant à ce que l'on considère comme connaissable.
- Une hypothèse portant sur le statut, la génération et l'évaluation des connaissances.

A. Le positivisme

L'un des premiers positivistes et fondateur qui est Auguste Comte disait que le « le mot positif désigne le réel ». Le positivisme est considéré comme étant le paradigme le plus courant en sciences de gestion (Perret et Séville, 2003).

Dans la même optique Giordano (2003) atteste que la réalité pour les positivistes est perçue comme une *« essence, une évidence sensible »* et *« exogène à l'observateur ».* Savall et Zardet (2004) toujours dans la même lancée soulignent que dans le courant positiviste, « le monde et l'objet de recherche préexistent indépendamment des chercheurs, et que le chercheur doit nécessairement être extérieur, neutre vis-à-vis de son objet et de son terrain de recherche ». Dans la recherche positiviste l'objet de l'étude correspondant à la réalité est indépendant du chercheur (Girod-Séville et Perret, 1999) et objectif, c'est-à-dire qu'il s'agit d'une *« connaissance sans connaisseur »* (Popper, 1991).

S'en suit une évolution dans la posture positiviste, influencée par les travaux de Popper (1963) et Kuhn (1972). Popper (1963) rompant ainsi avec la démarche inductive sollicitée avec l'approche positiviste qui tente à tirer de l'observation de la réalité des règles générales, car présentant le risque de conduire le chercheur vers *« des conclusions erronées, car elle n'est pas valide d'un point de vue logique »* (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 28). Tout ceci au profit d'une démarche déductive, voire hypothético-déductive. Vision dite « poppérienne » nommée post-positivisme. Le post-positivisme est une amélioration du positivisme qui reconnaît ces critiques, adaptations et autres contre le positivisme logique, dans le but de favoriser une nouvelle disposition des règles. Selon la littérature il est défini comme «

réforme fondamentale des principes positivistes » (Corman, 2005), en envisageant la possibilité d'aménagement du positivisme.

B. Le constructivisme

Le constructivisme est un élément épistémologique important mais au sens de Bachelard et Popper : il convient de construire son problème, de l'énoncer, en l'élaborant soigneusement. La qualité du travail de recherche est fonction du problème construit. Par la suite la mise en place d'un cadre d'analyse sied, dont Popper explique qu'il doit être hardi et authentique tout en gardant une chose essentielle à l'esprit : les théories n'ont qu'une fonction qui est celle de permettre la critique dont on a vu que pour celui-ci elle était au centre de la démarche scientifique.

Au sein de la littérature de sciences sociales, deux paradigmes épistémologiques constructivistes différents coexistent (Avenier et Gavard-Perret, 2012). D'une part celui élaboré par Guba et Lincoln (1989, 1998) qui sont tous deux des chercheurs issus du champ des sciences de l'éducation. Ils démontrent à travers leurs travaux « *l'inséparabilité dans le processus de connaissance entre le sujet connaissant et ce qu'il cherche à connaître »* (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 35). Selon ce paradigme constructiviste « *le sujet connaissant ne peut pas échapper à son humanité » (Ibid.)* et surtout à sa subjectivité. Ici, les valeurs du chercheur ont un impact sur le processus de connaissance.

D'autre part, le *paradigme épistémologique constructiviste pragmatique* a été développé par Von Glasersfeld (1988, 2001) dans la logique du prolongement de travaux précurseurs et fondateurs de Piaget (1967). Le constructivisme *« développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique "objective » mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience* » (Von Glasersfeld, 1988, p. 27). Dans la même lignée, le même auteur (2001) précise que personne ne peut supposer à accéder à un réel en soi (universel), c'est la raison pour laquelle *« la véracité de toute hypothèse fondatrice sur l'existence et la nature d'un réel en soi ne pourra jamais être prouvée »* (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 35).

C. L'interprétativisme

L'interprétativisme peut être considéré comme un constructivisme modéré et il défend l'hypothèse relativiste selon laquelle on ne peut avoir qu'une représentation unique de la réalité. Les divers courants internes du paradigme interprétativiste d'un même accord rejettent l'hypothèse d'une existence d'un réel objectif indépendant de l'observateur d'un côté, et de

l'autre côté, pour poser des hypothèses fondatrices d'ordre ontologique, selon lesquelles *«l'activité humaine est structurée et la signification consensuellement attribuée par des sujets à une situation à laquelle ils participent est considérée comme la réalité objective de cette situation*. » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p.15)

Girod-Séville et Perret, cités par Maurand-Valet (2010)[19] nous fournissent dans le tableau ci-dessous les éléments de réponses à ces différentes questions.

Tableau 1-2 : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste

	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré) ou n'existe pas (constructivisme radical)
La nature de la « réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique ?	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes… » Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs…» Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités… » Statut privilégié de la Construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Refutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Source : Girod-Séville et Perret, (1999)

Ce tableau laisse percevoir les différences qu'il existe entre les différents courants et nous permet de savoir où nous positionner.

Dans le paradigme positiviste, on teste des hypothèses en se posant des questions afin de savoir si par exemple il existe un lien entre les variables et le phénomène, ainsi que les

[19] Anne Maurand-Valet, (2010). « Choix méthodologiques en sciences de gestion : pourquoi tant de chiffres ? Crises et nouvelles problématiques de la Valeur », May, Nice, France. pp.CD-ROM. <hal 00479481>

connexions qui en découlent.

Dans cette approche les tests probabilistes sont opportuns du moment que la taille de l'échantillon et sa constitution sont assez représentatives. Girod-Séville et Perret associent au courant positiviste certains termes (vérifiabilité, confirmabilité et réfutabilité) qui sont d'ailleurs liés directement aux tests probabilistes. Ceci est possible car dans le paradigme positiviste les faits peuvent être isolés et identifiés.

Dans les deux autres paradigmes, on se pose la question du comment et du pourquoi. En recherchant les motivations comme le fait l'approche interprétativiste, on introduit la complexité psychologique dans la réflexion menée par rapport à l'objet de recherche. Cela implique de rester très proche des discours des acteurs que l'on cherche à analyser. Pour ces deux approches, les techniques quantitatives de recherche sont donc peu adaptées et la compréhension des phénomènes se traduit le plus souvent par l'analyse du discours des acteurs, champ d'investigation favorable aux méthodes qualitatives.

Le paradigme épistémologique positiviste (PEP) repose sur une hypothèse d'ordre ontologique soutenant la thèse selon laquelle le « réel » a une essence unique, indépendante de l'attention que peut lui porter un observateur qui la décrit (ou encore, la « réalité sociale » est extérieure à l'individu). Son hypothèse d'ordre épistémique postule que l'auteur a une posture de neutralité car la recherche a pour objectif de connaître les lois définissant le réel. Ce paradigme présuppose ainsi que le sujet peut se distancier de l'objet afin de le saisir objectivement. La validité interne s'effectue à travers l'explication du processus de recherche, quand la validité externe se fait à travers la généralisation des connaissances à partir d'une hypothèse hypothético-déductive. (Avenier, Thomas 2011).

Nous avons fait le choix de positionner notre travail de recherche au sein du paradigme épistémologique positiviste, plus précisément post-positivisme car nous pensons qu'il correspond plus à notre vision de l'étude des phénomènes organisationnels, notamment de l'étude que nous souhaitons analyser au sein de cette organisation.

Ce paradigme épistémologique correspond à notre recherche car nous postulons que le réel à une essence unique. Aussi, tout au long de nos travaux, en tant que chercheur nous tentons de garder une certaine neutralité. Afin que nos expériences personnelles, notre vécu, influencent d'une certaine façon le sujet étudié. L'auteur ne peut donc pas totalement se distancier du sujet.

Souvent présenté comme une alternative à la fois au positivisme et au constructivisme, le

paradigme épistémologique réaliste critique (PERC) proposé par Bhaskar dès les années 70 est une critique du positivisme et du post- modernisme (qui considère qu'il y a autant de réalités que de points de vue). Sa démarche est avant tout un questionnement sur le plan ontologique: il se demande quelle est la nature des objets de recherche du scientifique, dans le but de proposer une méthode d'analyse appropriée. Il remet en cause la nature de la réalité (ontologie) telle que considérée par les réalistes et les effets que cette vision a sur la façon dont on construit la connaissance (épistémologie). Selon lui, le réel existe (d'où le nom de réalisme), c'est-à-dire qu'il existe une réalité indépendante de l'observation et des descriptions humaines. Mais la connaissance que l'on a de la réalité n'est qu'une vision parmi d'autres: il existe donc différentes visions de cette réalité.

Réel et connaissance sont donc différents, c'est ce que Bhaskar explique avec sa stratification du réel en trois niveaux: le réel, l'actuel et l'empirique. Ce paradigme ne correspond pas à notre recherche.

Une fois notre position épistémologique dévoilée, il nous paraît important de mentionner la démarche qui en découle.

1.2. Démarche et approche retenue

Compte tenu de notre objet de recherche et de notre positionnement épistémologique, nous avons fait le choix d'élaborer une recherche de type hypothético-déductive (1.2.1), à vocation exploratoire (1.2.2) et de nature qualitative (1.2.3).

1.2.1 Une approche hypothético-déductive

Dépelteau (2010) rappelle les trois grandes démarches scientifiques : l'induction, la déduction et la démarche hypothético-déductive.

L'induction (la démarche inductive) conduit à inférer des énoncés généraux à l'aide d'expériences, rigoureuses et méthodiques. Dans ce cas de figure le chercheur observe les évènements, sans aucune idée préconçue. Il vise à utiliser tous ses sens afin de concevoir des concepts, des hypothèses, des théories ou des lois. La démarche est résolument empirique.

La déduction (la démarche déductive) est basée sur la raison plutôt que sur les sens et l'expérience. A partir de ses intuitions (nées de la connaissance), le chercheur déduit d'autres affirmations qui en sont la conséquence. Pour Martin (2012) soutient que la déduction «

permet de déduire une affirmation à partir d'hypothèses, de prémisses ou d'un cadre théorique : les conclusions résultent formellement de ces prémisses ou de cette théorie ». La déduction est avant tout un moyen de démonstration (Grawitz, 2000 cité par Thiétart et al, 2014).

Les concepts sur lesquels notre recherche est établie sont largement étudiés dans la littérature, ainsi nous avons fait le choix d'une démarche hypothético-déductive[20]. Ensuite nous pouvons formuler des propositions sur les construits et les relations qu'ils peuvent entretenir entre eux. Cette démarche hypothético-déductive maintenue sera complétée d'entretiens semi-directifs.

Rappelons que la démarche hypothético-déductive est une fondation solide dans un travail de recherche et elle envisage ces quelques étapes :

- Observation et questionnement
- Élaboration d'une ou d'hypothèse(s)
- Déduction des prédictions
- Définition d'un processus permettant de tester les prédictions
- Validation ou non de l'expérience
- Validation autres éléments renforçant l'hypothèse conservée

1.2.2. Une approche à visée exploratoire

Selon Miles et Huberman (2003) la recherche exploratoire cherche à « connaître davantage sur un sujet peu connu, sur un phénomène peu examiné », et s'avère particulièrement efficace afin de répondre aux interrogations relatives au « pourquoi » d'un phénomène (Creswell, 2013).

Notre recherche présente un caractère exploratoire en ce sens où qu'elle vise à « combler un vide » (Trudel et *al.,* 2007) et *« à produire des connaissances sur des phénomènes inconnus »* (*Ibid.*). Evrard et ses collègues (1997) soulignent que la démarche exploratoire a pour objectifs de *« se familiariser avec un problème, en cerner les composantes et les contours »*, ou « *identifier des hypothèses de travail »* ou bien *« explorer les motivations, les attitudes et*

[20] Le terme « hypothético-déductive » a été introduit par William Whewell dans le cadre de ses *Sciences, from the Earliest to the Present Time*, 1837 et *Philosophy of the Inductive Sciences*, 1840.

les valeurs » ou encore *« comprendre les comportements et les processus de décisions »* ou enfin « vouloir *structurer les formes, les objets, les rendre intelligibles et comprendre leur sens »* (Evrard et *al.*, 1997).

De nos lectures il en ressort que la recherche exploratoire peut revêtir plusieurs formes : théorique c'est-à-dire lorsque le chercheur tend à relier au moins deux champs théoriques entre eux ; *empirique* qui correspond au cas de figure dans lequel le chercheur fait abstraction de ses connaissances théoriques pour en produire de nouvelles; et *hybride,* qui revient à effectuer des *« allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques »* dans l'objectif de *« donner du sens aux observations empiriques »* (Charreire-Petit et Durieux, 2014).

Dans notre cas il s'agit d'une simple recherche exploratoire théorique dans laquelle nous nous basons sur les théories en essayant d'établir un lien entre deux théories minimum ce qui est notre cas.

L'enquête s'est déroulée durant l'été 2017 sur une période de deux mois environs. Période pendant laquelle nous avons pu être en contact avec les salariés du groupe BGFI au Gabon, répartis dans différentes agences locales. Malgré les difficultés de disponibilité des répondants nous avons pu organiser des entretiens avec les salariés, salariés se situant aussi bien au top de la hiérarchie tout comme au bas de la hiérarchie afin de recueillir une pluralité des retours et perceptions.

1.2.3. Une recherche qualitative

Il existe trois types d'approches méthodologiques : approche qualitative, quantitative et complémentaire.

Dans le domaine des sciences de gestion l'exploration ne prédéfinie pas le type méthodologique, qu'il soit qualitatif ou quantitatif. Bien que les méthodologies qualitatives soient les plus rependues dans une démarche exploratoire, car plus utile, pratique en vue de la finalité de la recherche souhaitée.

Le chercheur a recours à des procédés aussi bien qualitatifs que quantitatifs pour effectuer des tests, toutefois, pour effectuer des tests les instruments utilisés la majeure partie du temps sont les instruments quantitatifs (Thiétart et coll., 2003, 2014). Partant du principe que notre démarche est exploratoire, du fait de la nature de nos données (que nous présenterons dans la

section suivante), de l'orientation de notre thèse, l'approche qualitative est celle qui nous semble la plus appropriée. Rappelons que le but de l'étude qualitative est de saisir au mieux la cible de l'enquête, bien que travaillant au départ avec des documents, travaux émanant de ses recherches, l'enquêteur à ce stade doit se rapprocher de la cible afin de recueillir des informations plus précises. De plus, cette étude qualitative offre au chercheur une grande flexibilité dans la mesure où il peut intégrer des explications alternatives (Bryman et Robert, 1999) contrairement à l'approche quantitative qui ne permet pas cette souplesse et implique un calendrier généralement plus rigide (Thiétart et *al.*, 2007).

Cette méthode de recherche génère des idées et des hypothèses pouvant contribuer à comprendre comment une question est perçue par la population cible et permet de définir ou cerner les options liées à la problématique qui est notre, donc celle de savoir dans quelle mesure la Marque Employeur impacterait la fidélisation des salariés et candidats potentiels.

1.3. Contexte de recueil des données

Dans cette section nous présenterons brièvement en préambule le terrain d'enquête sur lequel nous avons mené notre enquête. Par la suite nous présenterons notre processus de recueil des données ainsi notre démarche d'entretiens semi-directifs (1.3.1), notre guide d'entretien de même que les caractéristiques de nos répondants (1.3.2) et enfin notre démarche relative au traitement des données.

Le terrain ayant fait l'objet de notre étude est le Gabon, précisément la Banque Gabonaise et Française Internationale située à Libreville, qui sur le plan national et même régional occupe la pôle position. Les différentes agences présentes sur la sol national Gabonais compte près de 600 employés (effectif approximatif 2017).

1.3.1. Présentation de la méthodologie des entretiens semi-directifs

Selon Baumard et ses collègues (2014), il existe plusieurs méthodes de récolte de données primaires en recherche qualitative dont les principales sont : « *l'entretien individuel, l'entretien de groupe, et l'observation participante ou non participante »* (Baumard et *al.*, 2014). Ainsi, dans le cadre de notre recherche, nous avons fait le choix de l'entretien, il est considéré comme *« une des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion »* (Romelaer, 2005).

Il existe trois types d'entretiens :

- L'entretien non directif

Il repose sur une expression libre de l'enquête sur la base d'un thème proposé par l'enquêteur. Dans ce cas de figure l'enquêteur se contente alors de suivre et de noter la pensée, le discours de la personne enquêtée sans poser aucune question.

- L'entretien directif

Ce type d'entretien s'apparente sensiblement au questionnaire, à la différence que la transmission se fait verbalement plutôt que par écrit. Dans le cadre de cet entretien, l'enquêteur pose des questions selon un protocole strict, fixé au préalable. L'entretien directif permet de faire en sorte que l'entretien soit cadré et d'éviter toutes sortes de débordement inutile.

- L'entretien semi-direct

L'entretien semi-directif est un condensé de l'entretien non-directif et de l'entretien directif. Il est composé d'un certain nombre de thèmes identifiés dans un guide d'entretien et préparé par l'enquêteur. L'interviewer s'il arrive qu'il pose des questions cela se fait sur la base d'un protocole prévu à l'avance parce car il cherche des informations précises, et à sa manière, tâche de rendre plus commode, voire limpide l'expression propre de l'individu, et cherche à éviter que l'interviewé ne se sente enfermé dans des questions.

Rappelons que dans le cadre de notre recherche nous avons fait le choix d'un entretien semi directif.

1.3.2. L'échantillon de l'étude

En statistique un échantillon représente un ensemble d'individus extraits d'une population initiale de manière aléatoire de façon à ce qu'il soit représentatif de cette population. Selon Thiétart et al., (2003), l'échantillon est défini comme l'ensemble des éléments sur lesquels des données seront recueillies. Pour Royer et Zarlowski, (2014, p. 220), l'échantillon peut être défini comme « *l'ensemble des éléments sur lesquels des données seront rassemblées* ». Nous comprenons ainsi que différentes démarches peuvent être déployées dès lors dans le but de constituer un échantillon. Les processus d'échantillonnage quant à elles se distinguent par le mode de sélection des éléments et la taille de l'échantillonnage.

1.3.3. La sélection de l'échantillon

Dans la catégorie probabiliste que nous avons sélectionné, cinq méthodes de sélection des éléments de l'échantillon sont à discerner : échantillon aléatoire simple, systématique, stratifié, échantillon à plusieurs degrés, et échantillon par grappes.

Pour notre étude, nous avons sélectionné notre échantillon qui correspond à celui de l'aléatoire simple, il permet la généralisation à partir de l'échantillon vers la population qu'il représente.

Synthèse section 1

Tous au long de cette section nous avons spécifié le positionnement méthodologique adopté dans le cadre de notre recherche, en l'occurrence le post-positivisme.

S'agissant de la stratégie de le recherche nous avons fait le choix de retenir comme approche une démarche recherche de type hypothético-déductive à vocation exploratoire et de nature qualitative. Par la suite

En ce qui concerne le contexte de recueil de données nous avons fait des entretiens semi-directifs auprès de nos cibles que sont les salariés d'une structure bancaire au Gabon, BGFIBank, afin de recueillir des données qui par la suite seront analysées.

Section 2 : Le guide d'entretien

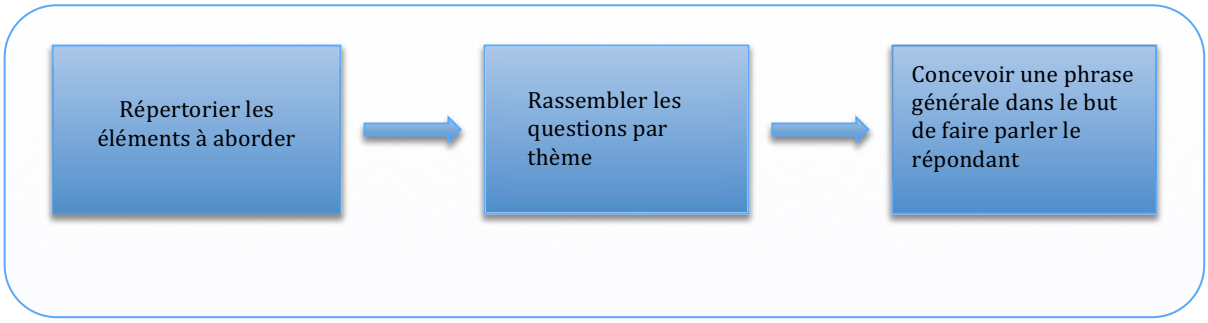
Dans cette section nous allons vous présenter le processus de construction du guide d'entretien (2.1), suivi d'une présentation des répondants (2.2) et une répartition des répondant par variables (2.3).

Nous avons opté pour mode de collecte de données l'entretien semi-directif, Wacheux (1996) nous rappelle que «l'entretien a donné lieu à une littérature abondante dans différents domaines des sciences sociales (sociologie, psychologie, psychanalyse,...). Il est utilisé dans l'ensemble des sciences humaines et constitue un mode privilégié de recueil des informations. Nous précisons que les entretiens sont anonymés afin de préserver l'identité des répondants.

2.1. Conception guide d'entretien

S'agissant de la conception du guide d'entretien, face à notre sujet et aux différents concepts que comprend notre problématique nous l'avons réalisé de telle façon à ce qu'il soit divisé en sous des thèmes. Selon Gavard-Perret et *al., (*2012), il n'existe pas de guide d'entretien type mais plutôt de « règles à respecter » dans le but de garantir la justesse de l'outil face aux attentes de la recherche. La construction du guide d'entretien est une phase décisive de laquelle dépend la cohérence du processus d'entretien, de l'étape d'interrogation à celle d'analyse. Il est suggéré d'exécuter ces trois étapes dans la réalisation du guide :

Figure 2-4 : Étape conception guide d'entretien



La première étape consiste à lister tous les points et questions qui seront abordés lors de l'entretien. Dans la deuxième étape on regroupe par thème les questions et enfin la troisième et dernière étape permet au chercheur de s'exprimer de façon ouverte sur un sujet par des phases d'accroche générales, juste avant d'entamer un thème du genre « *Pouvez vous nous*

raconter, selon vous… » etc.

Le déroulement de l'entretien semi-directif à travers le guide d'entretien doit comporter quatre étapes (Jolibert et Jourdan, 2011) :

- **Phase d'introduction** : Ici le chercheur se présente, présente son sujet sans entrer dans les détails et donner ainsi trop d'informations à cette étape sur la suite de l'entretien.
- **Phase de début d'entretien** : Il s'agit dans cette étape d'expliquer le déroulement de l'entretien à l'interviewé, de faire en sorte qu'il se sente bien en le mettant à l'aise afin qu'il puisse s'exprimer sans contrainte sur un sujet qu'il connaît ou pas.
- **Phase de réponse** : Au cours de cette étape les différents thèmes sont abordés. C'est à cette étape précise que sont obtenus les éléments de réponses aux propositions. Il sied de rappeler que c'est durant cette phase que les personnes interrogées nous fournissent des éléments de réponse sur la perception de la marque employeur par les salariés et des effets de celle-ci sur la fidélisation des salariés.
- **Phase de fin d'entretien** : Elle a pour objectif de vérifier que tous les thèmes ont été abordés lors de l'entretien, de s'assurer que le répondant à dit tout ce qu'il pensait sur le sujet tout en lui demandant s'il estime qu'il y a des points ou des éléments qu'il souhaite aborder. Enfin on le remercie pour sa disponibilité.

Tableau 2-3 : Thèmes principaux entretiens semi-directifs

Thème 1	**Contexte du travail et découverte de l'entreprise**
Thème 2	**Marque employeur**
Thème 3	**Fidélisation**
Thème 4	**Leadership**

Tels sont les principaux thèmes du guide d'entretien (*cf annexe*) que nous avons adressé à nos cibles. Les cibles ici étant les salariés de la banque gabonaise et française internationale (BGFI). Il est important de préciser que parmi ces cibles de trouvent des salariés étant des managers, des agents de maitrise, des stagiaires (pré-embauche), dabiste, chauffeur… une

diversité de profils de métiers afin de recueillir un maximum d'information au sujet de la perception de la marque employeur, des outils d'attractivité déployés par la banque afin de séduire les candidats tout comme les moyens et politiques de fidélisations mise en œuvre par l'organisation.

2.2. Les répondants

La population faisant l'objet de notre enquête comme nous l'avions mentionné plus haut est composée de managers, d'étudiants, de directeurs d'agence ou autres dont l'ancienneté est totalement variable, allant du tout fraichement embauché au salarié en fin de carrière. Ce qui est plutôt enrichissant pour notre enquête du fait de la diversité d'expérience de nos répondants. Comme nous allons l'apercevoir dans le tableau qui suit, les répondants en plus d'avoir des catégories d'âges différents, ils sont issus de plusieurs directions et plusieurs niveaux au sein de ses directions.

Nous avons réalisé 33 entretiens au total, tous effectués au Gabon dans diverses agences locales de la place sur Libreville, et filiales du groupe.

Tableau 2-4 : Caractéristiques échantillon

Entretiens	Directions	Poste	Sexe	Tranche d'âge
	Ressources Humaines			
Entretien 10		Chef Dpt Developpement	F	Moins de 25 ans
Entretien 31		Directrice RH	F	25-35 ans
Entretien 6		Stagiaire	F	25-35 ans
Entretien 7		Stagiaire	H	25-35 ans
Entretien 5		Chef de Sce Recrutement et formation	H	36-45 ans
Entretien 11		Chargé de carrrières	H	36-45 ans
Entretien 33		Chef de Sce communication interne	F	36-45 ans
Entretien 3		Chargée des œuvres sociales	F	56-65 ans
Entretien 30		Chargée administration du personnel	F	46-55 ans
Entretien 14		Chef Dpt Capital Humain LOXIA	F	25-35 ans
Entretien 32		RRH	F	36-45 ans
	Direction Affaire Juridique			
Entretien 17		Juriste conseil	H	25-35 ans
Entretien 19		Stagiaire	F	Moins de 25 ans
Entretien 20		Stagiaire	H	25-35 ans
Entretien 21		Stagiaire	F	25-35 ans

	Direction conformité			
Entretien 26		Stagiaire	F	Moins de 25 ans
Entretien 27		Stagiaire	F	Moins de 25 ans
Entretien 28		Stagiaire	H	Moins de 25 ans
	Direction Compta/Trésorerie			
Entretien 8		Chargée de la Comptabilité générale	F	36-45 ans
Entretien 18		Assistante trésorerie	F	36-45 ans
	Direction informatique			
Entretien 22		Gestionnaire GAB	H	36-45 ans
Entretien 23		Gestionnaire GAB	H	25-35 ans
Entretien 24		Gestionnaire GAB	H	36-45 ans
Entretien 25		Gestionnaire GAB	H	25-35 ans
	Direction qualité			
Entretien 9		Directeur qualité	H	25-35 ans
	Direction Banque des Particuliers			
Entretien 1		Product manager	H	36-45 ans
Entretien 2		Responsable Mobile Banking	H	36-45 ans
Entretien 29		Chef Dpt Marketing	H	36-45 ans

	Direction Centre Affaires			
Entretien 12		Directeur centre affaires	H	25-35 ans
	Direction Risques Contrôle Permanent			
Entretien 13		Directrice	F	25-35 ans
	Direction de l'Audit			
Entretien 4		Inspecteur Général	H	25-35 ans
Entretien 5		Chef de mission	H	36- 45 ans
Entretien 6		Chef de Sce clientèle E/se	H	36-45 ans

2.3. Répartition des répondants par variables

A. Répartition de l'échantillon par âge

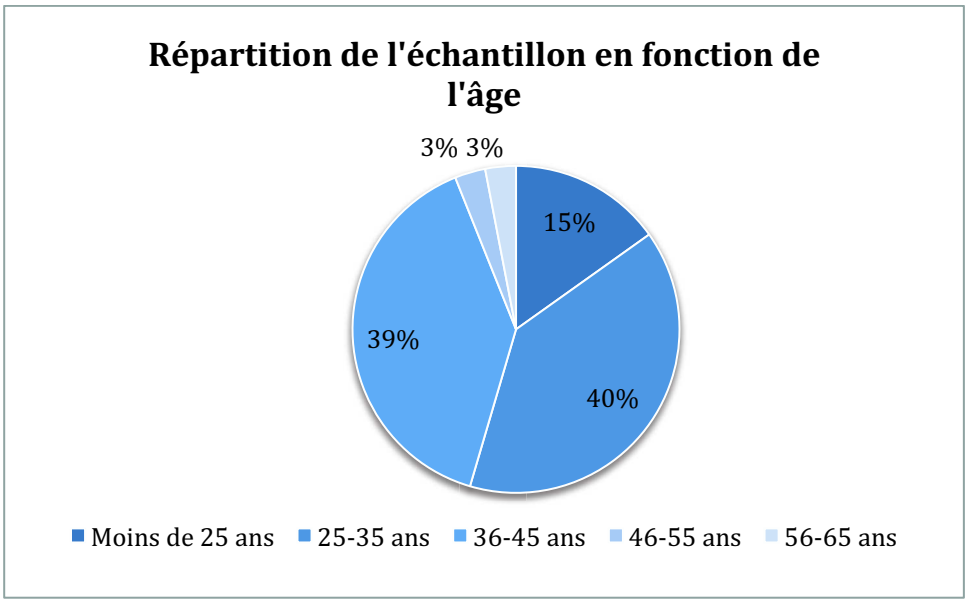
S'agissant de l'âge nous n'avions pas demandé un âge minimum requis afin de pouvoir faire partie de l'enquête. Nous nous sommes assurés du fait que les répondants soient majeurs du point de vue de la Loi, chose totalement en règle à ce niveau. La banque étant majoritairement jeune en salariés, il nous est paru intéressant de voir sur la base de notre échantillon les répartition suivantes au niveau des différentes tranches d'âge. Il en est ressorti que 15% des salariés ont moins de 25 ans, 39% ont une tranche d'âge comprise entre 35-45 ans, 40% une tranche d'âge comprise entre 36-45 ans, 3% ont entre 46-55ans et enfin 3% de nos répondants ont entre 56-65 ans.

Tableau 2-5 : Répartition de l'échantillon par l'âge des répondants

Âge	Interviewés	%
Moins de 25 ans	5	15%
25-35 ans	13	39%
36-45 ans	13	40%
46-55 ans	1	3%
56-65 ans	1	3%
Total	33	100%

Le graphique ci-dessous illustre cette répartition par âge des répondants :

Figure 2-5 : Répartition de l'échantillon par l'âge des répondants



B. Répartition de l'échantillon par niveau de formation

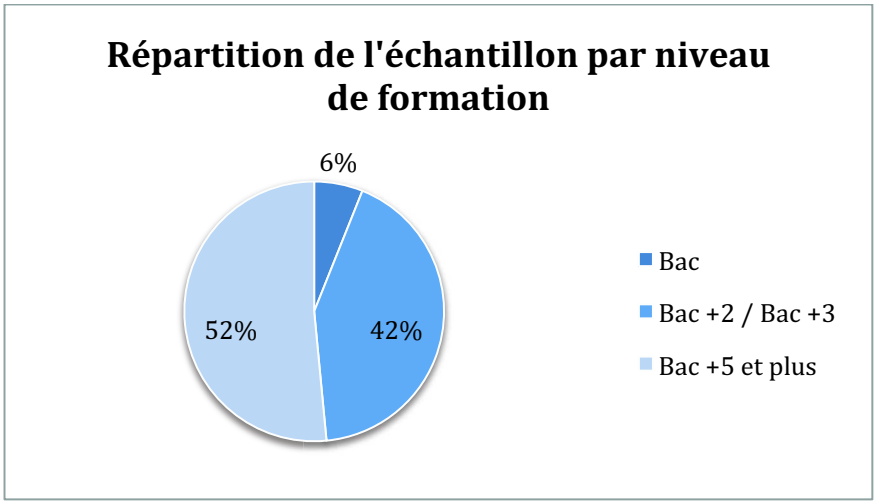
Nous nous sommes intéressés à une répartition axée sur le niveau de formation des répondants afin d'obtenir un panorama de leur niveau de formation. Nous constatons que la moitié de l'échantillon soit 52% on un niveau de Master 2 minimum, 42% un niveau BTS minimum et enfin 6% détiennent un niveau bac

Tableau 2-6 : Répartition de l'échantillon par niveau de formation des répondants

Niveau de formation	Interviewés	%
Bac	2	6%
Bac +2 / Bac +3	14	42%
Bac +5 et plus	17	52%
TOTAL	**33**	**100%**

Le graphique ci-dessous illustre cette répartition par âge des répondants :

Figure 2-6: Répartition de l'échantillon par niveau de formation des répondants



C. Répartition du niveau de formation de l'échantillon en fonction de l'âge

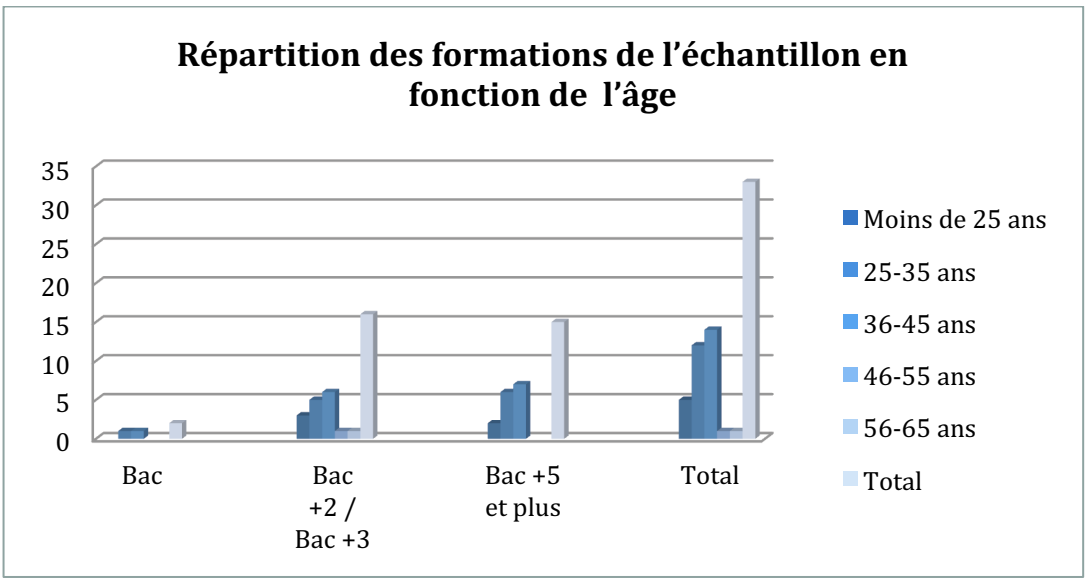
Le niveau minimum requis dans les choix des répondants est celui du bac, ce qui tombe plutôt bien car au sein de la banque c'est le minimum exigé pour y travailler. Nous avons approfondi la répartition précédente faite en insistant sur l'âge par niveau de formation et nous faisons le constat que le niveau de formation varie pleinement selon l'âge des répondants. Il en ressort que la classe d'âge de ceux ayant des diplômes les plus élevés sont les répondants issus de la tranche d'âge 36-45ans suivi des 25-35ans.

Tableau 2-7: Répartition des formations de l'échantillon en fonction de l'âge des répondants

	Moins de 25 ans	25-35 ans	36-45 ans	46-55 ans	56-65 ans	Total
Bac		1	1			2
Bac +2 / Bac +3	3	5	6	1	1	16
Bac +5 et plus	2	6	7			15
Total	5	12	14	1	1	33

Le graphique ci-dessous illustre cette répartition par âge des répondants :

Figure 2-7 : Répartition des formations de l'échantillon en fonction de l'âge des répondants



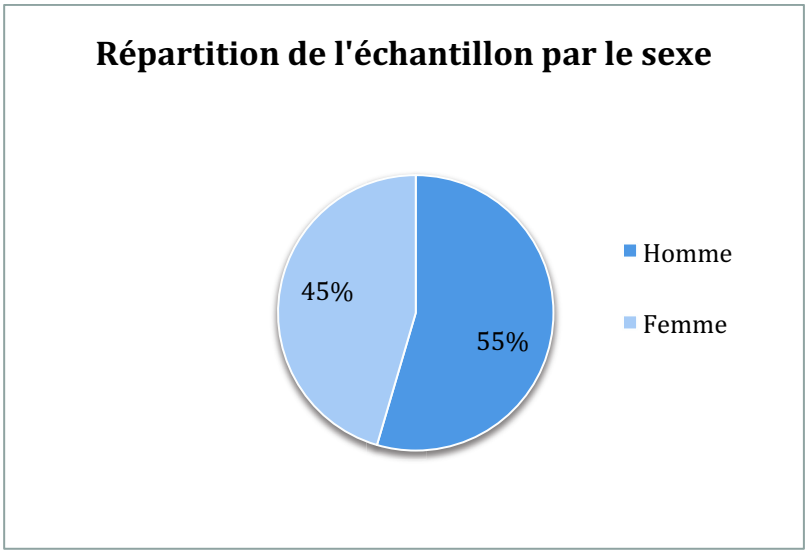
D. Répartition de l'échantillon par sexe

Nous n'avons pas eu de problème à interviewer les deux sexes, femme comme homme. Notre échantillon est composé à 55% d'hommes et 45% de femmes. Nous avons une répartition entre hommes et femmes plus ou moins équilibrée, il n'y a donc pas à ce niveau une interprétation qui pourrait être faite en fonction d'une grande majorité de réponses issue d'un sexe précis. La différence est minime, ce qui démontre une réalité des retours, non orientés.

Tableau 2-8: Répartition de l'échantillon par le sexe des répondants

Sexe	Interviewés	%
Hommes	18	55%
Femmes	15	45%
TOTAL	**33**	**100%**

Figure 2-8 : Répartition de l'échantillon par le sexe des répondants



Dans le but de compléter tout ce que nous avons démontré plus haut nous allons vous présenter le journal de bord que nous nous sommes attelés à tenir tout le long de cette période sur le terrain auprès de nos cibles.

Après chaque entretien nous avons pris des notes pour relever des observations que nous avons faites après chaque entretien, les lieux/agences dans lesquels se sont déroulés les entretiens, les directions auxquelles sont rattachées les répondants, la durée des entretiens et enfin les observations résiduelles de ces moments d'échanges. Cela nous a permis non seulement de noter des points en rapports avec l'entretien mais aussi en rapport avec le répondant, sa manière de se tenir, un ensemble d'aspect attitudinal qui donne beaucoup d'informations sur la personne et pourquoi pas de la suite du déroulé.

Tableau 2-9 : JOURNAL DE BORD

DATE	AGENCE/ SERVICE	ENTRETIENS INTERVIEWÉS	DURÉE TACHE	OBSERVATIONS
01/08/2017	Agence Océan	1 **Product Manager**	Interview Guide d'entretien (35min)	Monsieur ouvert, bonnes intentions, m'a posé des questions sur mon parcours aussi.
		2 **Responsable Mobile Banking**	Interview Guide d'entretien (38min)	Entretien agréable, explicite
02/08/2017	Agence Premium DRH	3 **Chargée des œuvres sociales**	Interview Guide d'entretien (35min)	Interviewée ouverte, disposée à converser et répondant convenablement aux interrogations.
03/08/2017	Agence Premium Audit	4 **Inspecteur Gl**	Interview Guide d'entretien (1H38min)	Echanges intéressants, autre vision de l'entreprise de par ses salariés
	Agence Premium DRH	5 **Chef Gestion carrières**	Interview Guide d'entretien (1H23min)	Interview intéressant, permet de se faire une idée de l'intégration d'un salarié au profil pas commun
04/08/2017	Agence Premium DRH	6 **Stage pré-emploi**	Interview Guide d'entretien (20min)	Interview moyen. L'interviewé n'est pas expressif du tout
07/08/2017	Agence Premium DRH	7 **Stage pré-emploi**	Interview Guide d'entretien (27min)	Interviewé à l'aise, communique
09/08/2017	Agence Plaza	8 **Chargée.Compta**	Interview Guide d'entretien (38min)	Interview enrichissant, personne ouverte
		9 **Directeur qualité**	Interview Guide d'entretien (46min)	Interview passionnant, vision partagée par un talent
10/08/2017	Agence Premium DRH	10 **Chef Dpt Dvpt**	Interview Guide d'entretien (40min)	Echanges intéressants

11/08/2017	Agence Premium DRH	11 **Chargé Gestion carrières**	Interview Guide d'entretien (45min)	Entretien enrichissant
	Agence Oloumi	12 **Directeur Centre d'affaires**	Interview Guide d'entretien (1H10min)	Très enrichissant comme entretien. Interviewé disposé à donner amples informations, avis.
	Agence Plaza Direction des Risques	13 **Directeur des Risques et du Contrôle permanent**	Interview Guide d'entretien (24min)	Interview satisfaisant
14/08/2017	Agence Loxia	14 **Chef Dpt Capital Humain**	Interview Guide d'entretien (38min)	Interview satisfaisant
18/08/2017	Agence Premium Audit	15 **Chef de missions**	Interview Guide d'entretien (33min)	Interview correct
	Agence Premium Service Clientèle E/se	16 **Chef de Sce Clientèle E/se**	Interview Guide d'entretien (32min)	Interview bien déroulé
21/08/2017	Agence Premium DAJ	17 **Juriste Conseil**	Interview Guide d'entretien (35min)	Interview bien déroulé
	Agence Océan Trésorerie	18 **Assistante Trésorerie**	Interview Guide d'entretien (18min)	Interview bref mais clair
	Agence Premium DAJ	19 **Stage Licence BBS**	Interview Guide d'entretien (09min)	Interview très bref, réponses concises. Répondant débutant à peine d'où le cout entretien
	Agence Premium DAJ	20 **Stage Licence BBS**	Interview Guide d'entretien (22min)	Interview clair, pertinent
		21 **Stage pré-emploi**	Interview Guide d'entretien (16min)	Interviews clair et objectif
	Agence Informatique	22 **Chauffeur**	Interview Guide d'entretien (16min)	Interview difficile, répondant dissipé

22/08/2017	Agence Océan	23 **Gestionnaire GAB**	Interview Guide d'entretien (16min)	Interview moyen
		24 **Gestionnaire GAB**	Interview Guide d'entretien (19min)	Interview satisfaisant, bon échange
		25 **Gestionnaire Gab**	Interview Guide d'entretien (15min)	Interview correct
	Agence Plaza Conformité	26 **Stage Licence BBS**	Interview Guide d'entretien (10min)	Interview bref et concis
		27 **Stage Licence BBS**	Interview Guide d'entretien (10min)	À débuter il y a quelques jours
		28 **Stage Licence BBs**	Interview Guide d'entretien (8min)	Interview bref et à peine un mois au sein de l'entreprise donc peu d'informations
23/08/2017	Agence Premium Market.	29 **Chef Dpt Makt.Com.Pdt**	Interview Guide d'entretien (46min)	Interview enrichissant, fait part de beaucoup d'informations importantes dans le cadre de nos travaux
	Agence Premium	30 **Chargée Adm Pers**	Interview Guide d'entretien (10min)	Interview éclair, répondant semble peu disposé
	Agence Premium Direction RH	31 **Directrice des RH**	Interview Guide d'entretien (22min)	Interview clair,concis, de nombreux apports. Fructueux.
24/08/2017	Agence Finatra	32 **RRH**	Interview Guide d'entretien (30min)	Interview intéressant
	Agence Premium Direction RH	33 **Chef de service communication interne**	Interview Guide d'entretien (13min)	Intéressant, Interview, a permis de comprendre la façon dont le marketing est déployé dans la boite, les outils auxquels ils ont recours.

Synthèse section 2

Nous nous sommes axés sur le guide d'entretien dans cette section. Nous avons défini le guide d'entretien ainsi que les étapes de conception de celui-ci. Notre guide d'entretien a été élaboré en amont selon les étapes indiquées, nous avons eu recours à des entretiens semi-directifs avec nos répondants. Par la suite nous avons présenté nos interviewés à l'aide d'un tableau retraçant des éléments tels que la date des entretiens, le service ou département auquel est rattaché la personne, la durée de l'entretien et enfin les observations faites par l'interviewer que nous sommes auprès du répondant.

Enfin, nous avons essayé de faire sortir des grandes tendances sur l'ensemble des répondants en nous aidant de diverses variables.

Section 3 : Traitement des données

Une fois notre échantillon présenté de même que ses composants, nous allons vous présenter le processus utilisé afin de traiter nos données et analyser les résultats.
Il sied de préciser que lors des passages des entretiens, en plus de notre guide d'entretien, comme outil supplémentaire nous nous sommes servis d'un dictaphone afin de pouvoir procéder à l'enregistrement et la transcription des entretiens, tout en prévenant au préalable les répondants, et avec leur accord. Ce qui a été très utile dans la mesure où lors de l'entretien des prises de notes peuvent nous échapper et avoir un support audible nous remémore certains éléments. Fort heureusement nous n'avons pas été confronté à des répondants exprimant leur désaccord face à l'enregistrement. Certains ont tout de même émis des doutes, de peur que l'enregistrement ne soient transmis à leur supérieur hiérarchique et que ça ne leur porte préjudice.

Nous avons eu recours à un outil de traitement de données qualitatives qui est le logiciel d'analyse qualitative de données Nvivo 12 pour le traitement des verbatim récoltés de nos entretiens. Selon Paillé et Mucchielli (2016), l'analyse qualitative peut être qualifiée de « démarche discursive de reformulation, d'explication ou de théorisation de témoignages, d'expériences ou de phénomènes »

Nous avons ainsi fait le choix d'opter pour une analyse thématique de contenu que nous présenterons dans la sous-section (2.3.1) l'analyse thématique et un résumé de notre approche dans la sous-section (2.3.2)

3.1. L'analyse thématique

L'analyse thématique, aussi appelée analyse de contenu thématique (ACT), est une méthode d'analyse dont l'objectif est d'identifier dans des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus. (Mucchielli, 1996). En d'autres termes, elle permet de repérer, de regrouper et d'examiner les différents thèmes abordés dans un corpus. C'est une méthode qui permet avant tout de décrire les matériaux étudiés de façon à repérer, recenser et classer certains éléments de leur contenu afin d'effectuer d'éventuelles comparaisons, contextualisations ou interprétations (Lannoy, 2012). Alors que la notion de thème peut être définie de plusieurs façons différentes, nous retiendrons celle de Saldana (2009) qui l'appréhende comme une expression ou une phrase qui identifie ce sur quoi porte une unité de données ou ce qu'elle signifie.

L'analyse thématique est une méthode majoritairement utilisée par les chercheurs dans le cadre de l'analyse de données qualitatives. Elle consiste à effectuer un codage des données, c'est à dire à attribuer des rubriques à des passages de textes, matérialisés par des phrases, documents et mots qui constituent des nœuds. Le concept étant de relier des segments différents à une même idée commune. Et au sein de ce nœud on retrouve des données homogènes.

Le codage est laborieux mais intéressant en ce sens qu'il permet de désarticuler, de sortir de son contexte des données afin de les rendre plus parlantes.

S'agissant des thèmes abordés ils ont été sélectionnés depuis la conception de notre cadre théorique, bien qu'un thème, celui en rapport avec le leadership émerge du terrain, en raison du fait que les répondants faisaient très souvent allusion au leader et à son image quasi permanente qui flottait.

3.2. Étapes de l'analyse thématique

Lannoy (2012) identifie trois grandes étapes dans la création d'une analyse de contenu thématique.

- **Première étape : choisir un type de codage thématique**

L'analyse de contenu thématique peut se faire selon deux façons différentes. Soit le chercheur identifie préalablement les thèmes auxquels il devra associer les contenus des matériaux. Soit au contraire il peut identifier les thèmes en fonction des contenus. Le type de codage peut donc être antérieur ou ultérieur à l'analyse.

On distingue néanmoins trois méthodes de codage thématique.

- Codage conceptualisé (préalable) : Ici le chercheur a préalablement identifié la liste des thèmes qu'il souhaite étudier dans son corpus. Cette identification peut se faire à travers la connaissance du sujet étudié par ce dernier, par certaines dimensions de la problématique de recherche ou encore sur la base de théories couvrant ce champ de recherche. Autrement dit, ces thèmes peuvent être le fruit d'hypothèses, de problématiques, de questionnements ou de concepts... (Miles, Huberman, 2003). De plus, cette méthode s'avère être en cohérence avec des entretiens directifs ou semi directifs car ils nécessitent que des thèmes aient été préalablement identifiés. Ce qui colle avec notre démarche.

- Codage inductif ou enraciné : dans cette configuration, les thèmes n'ont a priori pas été identifiés antérieurement par le chercheur. Toute la difficulté du travail consistera alors à les identifier à partir du corpus à sa disposition. Encore appelé codage latent ou ouvert, on retrouve essentiellement cette méthode dans les cas où les matériaux n'ont pas été produit par le chercheur mais proviennent plutôt des locuteurs, des documents, de la presse, des récits...Cette approche totalement inductive est donc très rare lorsque le corpus se compose essentiellement d'entretiens (directifs ou semi-directifs).

- Codage générique : cette modalité peut être qualifiée d'intermédiaire par rapport aux précédentes. Elle consiste à identifier préalablement un certain nombre de thèmes dont le caractère générique laisse la possibilité d'en découvrir d'autres. Dans ce type de méthode, les thèmes retenus sont souvent transversaux permettant d'aborder plusieurs champs de recherche à la fois.

- **Deuxième étape : codifier les matériaux par des étiquettes**

Les matériaux à la disposition du chercheur ne pourront directement faire l'objet d'une analyse thématique. Ils devront dans un premier temps être codifiés (étiquetage thématique) ; c'est-à-dire rendus identifiables à partir d'étiquettes signifiantes pour le chercheur. L'étiquetage du matériau consiste à mettre en place des outils d'identification et de classification permettant à l'auteur d'étiqueter certaines parties du matériau et de les ranger dans des catégories. Les étiquettes peuvent être mises à priori ou à posteriori (Miles et Huberman, 2003).

- **Troisième étape : consolider les thèmes**

L'identification des thèmes ne peut se résumer au simple travail d'étiquetage, mais au contraire demande une grande implication du chercheur dans la relecture et la construction de ces derniers. Le travail d'étiquetage bien que très utile ne constitue donc qu'une première étape, qui devra être complétée par une relecture importante dans le but de consolider et cartographier les thèmes.

3.3. Résumé approche codage

Dans le but de retracer de façon généraliste notre démarche et la synthétiser nous allons revenir sur les étapes qui ont été les nôtres.

Dans un premier temps nous avons inséré manuellement les entretiens dans le logiciel Nvivo12, représentant à cet instant nos données brutes, nous l'avons fait pour chacun des 33 entretiens effectués.

Le codage thématique offre une grande possibilité et flexibilité au chercheur de s'adapter à ses matériaux, le plus important n'étant pas la méthode choisie, mais la capacité à analyser de façon efficace les matériaux à disposition (Lannoy, 2012).

Pour notre part nous avons eu recours à la somme des trois types de codage à savoir le codage conceptualisé (préétabli) dans la mesure où les thèmes ont été premièrement définis en amont, sur la base d'éléments antérieurs. Puis à un codage inductif car les thèmes sont suscités des retours des entretiens passés avec les répondants et aussi des lectures de documents portant sur le thème de notre étude. Et enfin un codage générique, qui est entre les deux méthodes préalablement citées. Notre approche de codage thématique est la résultante de ces trois démarches.

Nous avons par la suite crée des nœuds afin de regrouper au sein d'une même catégorie des éléments de même nature, ou encore correspondant à une même idée. Les éléments codés ont été regroupés sous des thèmes préétablis, des thèmes issus des données des entretiens et de nos recherches. Par la suite quand les données nous le permettaient et en fonction de l'orientation de traitements de données choisie par nos soins, nous avons dans certains cas créer des sous-thèmes derrière ces thèmes.

3.4. Validité et fiabilité de la recherche

Il est important pour le chercheur de garantir que sa démarche de recherche va lui fournir des données justes exprimant la réalité. Ainsi nous nous sommes attelés à faire en sorte que la validité et la fiabilité de nos variables nous permettent d'écarter toute forme de confusions éventuelles.

Selon Drucker-Godard et *al.,* (2014), « la validité renvoie à s'assurer de la pertinence et de la rigueur des résultats et évaluer le niveau de généralisation de ces derniers. » Pour Wacheux (1996, p. 266), « la validité correspond à la capacité des instruments à apprécier effectivement et réellement l'objet de la recherche pour lesquels ils ont été créés. »

La fiabilité de la recherche quant à elle vise à « démontrer que les opérations de la recherche pourraient être répétées par un autre chercheur ou à un autre moment avec le(s) même(s) résultat(s) » (Thiétart et *al.,* 2014, p. 298

Vu le type de notre recherche qui est qualitative, la validité de la recherche est prouvée différemment des recherches quantitatives. En ce qui concernes les recherches qualitatives le chercheur met en œuvre, dans un souci de validité, une séquence de « précautions » (Drucker-Godard et *al.,* 2014, p. 298) que nous présenterons plus bas.

3.4.1. Validité du construit

Dans la recherche en sciences sociales, l'objet d'étude porte assez régulièrement sur des concepts abstraits et qui ne sont pas toujours directement observables (Drucker-Godard et *al.*, 2014). Ici il sied de s'interroger la question de la validité du construit. Cette interrogation ramène à s'assurer du « *degré auquel une opérationnalisation permet de mesurer le concept qu'elle est supposée représenter* » (Zaltman et *al.*, 1973) et donc de vérifier que « *le concept opérationnalisé (construit) reflète bien le concept théorique »* (Drucker-Godard et *al.,* 2014) en vérifiant de bien expliquer les concepts et de permettre d'accéder à une « *compréhension commune »* (*Ibid.)* des concepts par la communauté scientifique. Pour notre part les concepts que nous nous sommes attelés à décrire sont ceux de marque employeur, de fidélisation et enfin de culture d'entreprise.

3.4.2. Fiabilité et viabilité de l'instrument de mesure

La fiabilité et la validité de l'instrument de mesure est une des préoccupations du chercheur reposant sur le contrôle de ce dernier *« que les données qu'il va collecter sur le terrain rendent compte le plus précisément possible de la réalité qu'il souhaite étudier»* (Drucker-Godard et *al.,* 2014, p. 304). Nous nous sommes assurés de la fiabilité de nos paramètres afin de recueillir des données exactes et de valeur. Pour ce faire nous avons au préalable conçu un guide d'entretien que nous avons soumis aux répondants tout en s'attelant à faire en sorte que les entretiens se déroulent au mieux. J'entends par là la fait de bien poser les questions, et de s'assurer de la bonne compréhension des questions par les répondants. Après les entretiens s'est suivie la collecte des données, données que nous avons retranscris en totalité.

3.4.3. Validité interne de la recherche

Dans cette optique la validité interne consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude effectuée; le chercheur doit se demander dans quelle mesure son raisonnement est exacte et s'il n'existe pas d'explications rivales. Dans le but d'atteindre un bon niveau de validité interne de la recherche, il faut écarter les biais identifiés par Campbell et Stanley (1966) cités par Thiétart et al. (2014)

Ces biais concernent le contexte de la recherche (effet d'histoire, effet de maturation et effet de test) ; au recueil même des données (effet d'instrumentation) ; ou à l'échantillon (effet de régression statistique, effet de sélection, effet de mortalité expérimentale, effet de contamination).

Campbell et Stanley (1996) proposent une série de précautions face à plusieurs biais pouvant limiter la validité interne de la recherche. Le tableau ci-dessous représente une synthèse des biais concernant notre recherche et expose notre démarche pour les atténuer.

Tableau 3-2 : Mesure de la validité interne de la recherche

Biais limitant la validité interne	Signification	Comment nous avons évité les biais
Effet d'histoire	Se demander si des événements extérieurs à l'étude et survenus pendant la période d'étude n'ont pas faussé les résultats	Dans notre travail, nous avons collecté nos données en temps réduit (entre fin avril et m mai, 13 jours au maximum). De plus pendant cette période, aucun responsable n'était parti en congé et nous n'avons observé aucune perturbation socio-économique.
Effet de maturation	Les objets d'analyse ont changé pendant le cours de l'étude	Pour ce biais, nonobstant la période de la collecte très courte, nous avons pris des précautions au niveau des enquêtés (nous avons demandé au responsables de nous trouver la période pendant laquelle ils seront libre, et le temps d'administration maximum est de 20 minutes. Ceci dans le but d'éviter les dérangements, le risque d'ennui et de désintéressément) et des enquêteurs (ne pas chercher à faire plusieurs entreprises par jour pour éviter la fatigue, de plus ils étaient formés pour conduire de façon objective l'administration des questionnaires, afin d'éviter d'influencer les réponses des répondants)
Effet de test	Les individus subissent plusieurs fois le même test à intervalles rapprochées lors d'une étude longitudinale, et leurs réponses au deuxième tour sont biaisées par le fait d'avoir répondu à ce test	Ce biais n'impact pas notre recherche, dans la mesure où nous n'avons interrogé qu'une seule fois chaque répondant. Mais signalons que les répondants qui ont fait l'objet de notre pré-test ne font pas parti de notre échantillon.
Effet d'instrumentation	Les questions utilisées pour recueillir les données sont mal formulées	Ce biais a été contrôlé d'une part par notre protocole de rédaction du questionnaire définitif (la validation de notre questionnaire par l'équipe de recherche de notre laboratoire et le pré-test), d'autre part par la formation des enquêteurs qui sont spécialiste en GRH. Ils sont au nombre de six.
Effet de régression statistique	Les individus sélectionnés l'ont été sur la base de scores extrêmes	Nous avons évité ce biais par notre démarche de sélection de l'échantillon. La variable qui devrait être atteinte par ce biais, c'est la performance financière que nous avons collecté comme donnée secondaire à l'extérieur de notre échantillon.
Effet de sélection	L'échantillon étudié doit être représentatif de la population pertinente pour l'étude	Nous avons sélectionné notre échantillon de façon à ce qu'il soit représentatif possible par rapport aux caractéristiques de la population d'étude.
Effet de mortalité expérimentale	Des sujets ont disparu pendant l'étude	Aucune entreprise n'a disparu pendant notre étude. Puisque, tout juste après l'enquête nous leur avons envoyé des courriers avec décharge comme accusé de réception.
Effet de contamination	Un individu interrogé apprend par d'autres individus l'objet de l'étude, ce qui fausse les résultats	Comme nous l'avons souligné pour l'effet d'histoire, notre enquête n'a duré que 13 jours. De plus nous avons pris des mesures pour que les enquêtés ne gardent pas les questionnaires pour éviter que d'autres collègues d'autres entreprises de échantillon prennent connaissance du contenu avant le passage des enquêteurs.

3.4.4. Validité externe de la recherche

La validité externe de la recherche consiste à démontrer que les résultats d'une étude peuvent être généralisés, voire transférés. La préoccupation centrale du chercheur dans ce cas de figure est d'une première part de voir dans quelle mesure les résultats obtenus peuvent-ils être étendus sur toute la population. D'autre part déterminer dans quelle possibilité transférer ou réapproprier ces résultats sur un tout autre terrain (Passeron, cité par Thiétart et *al.,* 2014).

3.4.5. Fiabilité de la recherche

L'évaluation de la fiabilité de la recherche consiste à établir et vérifier que les différentes opérations d'une recherche pourront être répétées avec le même résultat par des chercheurs différents et/ou à des moments différents. Cela renvoie à la notion anglo-saxonne de reliabiliby. (Drucker-Godard et *al.,* 2003).

Comme l'a dit Miles et ses collègues (2013) le chercheur doit décrire de manière précise « les différentes étapes de sa recherche, relatives au choix du terrain, au recueil et à l'analyse des données, et en particulier lors des phases relatives à la condensation et l'analyse des données collectées ».

Conclusion et synthèse du chapitre

Dans cette section nous avons précisément énoncé la méthode choisie par nos soins pour le traitement de nos données. Nous avons opté pour une analyse via l'utilisation du logiciel Nvivo adapté pour l'analyse qualitative de données par une analyse thématique de contenu. Bien entendu nous avons au préalable revu les étapes de l'analyse thématique et du codage.

Ce chapitre de façon générale expose notre méthodologie et le positionnement post-positiviste que nous avons choisit comme paradigme épistémologique.

Par la suite nous avons développé notre stratégie de la recherche, recherche rythmée par la déduction, plus précisément l'hypothético-déduction, laquelle part de propositions de recherche à partir desquelles on en déduit des conséquences.
Notre recherche est à vocation exploratoire en ce sens qu'elle consiste entre autres comme le soulignent Evrard et ses collègues (1997) que la démarche exploratoire a pour objectifs de *« se familiariser avec un problème, en cerner les composantes et les contours »*,

Notre recherche est de nature qualitative, elle est considérée comme « *une stratégie utilisant diverses techniques de recueil et d'analyse qualitative dans le but d'expliquer, de comprendre, un phénomène humain ou social* » (Brabet, 1988).

S'en suit le guide d'entretien en relatant les étapes de conception du guide d'entretien et enfin la présentation des répondants de notre enquête. Dans l'optique de faire ressortir certains paramètres de nos répondants nous avons mis en avant certaines variables telles que le sexe, l'âge et le niveau de formation.

Enfin, nous avons identifié et expliqué l'outil de traitement de données auquel nous avons eu recours qui est le logiciel Nvivo 12 et le moyen par lequel nous avons abordé ce traitement de données qualitatives, qui est l'analyse thématique de contenu. Nous avons enfin abordé les points relatifs à la validité et fiabilité de la recherche.

CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION, ANALYSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION DE LA RECHERCHE

Sommaire

Introduction 150
Section 1 : La marque employeur vue par les acteurs 151
Section 2 : La fidélisation vue par les acteurs 171
Section 3 : Place du leader au sein de BGFIBank 181
Section 4 : Discussion générale de la recherche 185
Conclusion et synthèse du chapitre 191

Chapitre 4 : Présentation, analyse des résultats et discussion de la recherche

Introduction

Au sein de ce chapitre nous présentons les résultats issus de notre analyse qualitative sur la base des premières données que nous possédons.

En prélude nous nous étalerons sur la notion de la marque employeur en abordant la vison de la marque employeur par les acteurs (section 1). Par la suite nous aborderons la vision de ces mêmes acteurs au sujet de la fidélisation (section 2) et enfin une discussion générale de la recherche (section 3) en discutant les résultats de la recherche.

Section 1 : La marque employeur vue par les acteurs

La Marque employeur est un concept en vogue depuis les deux dernières années et les travaux d'experts à ce sujet ont démontré à suffisance le caractère essentiel et indispensable de la marque employeur dans le développement d'une entreprise.

Tel qu'énoncé dans la revue de la littérature, s'agissant du concept de « marque employeur », il n'existe pas de définition commune, ultime. De façon générale nous pouvons dire que la marque employeur regroupe un ensemble de moyens et mesures déployées par l'entreprise au bénéfice des salariés et candidats potentiels.

Toutes les analyses faites sous forme de tableaux et figures qui vont suivre au sein de ce chapitre découlent des manipulations faites pas nos soins pour faire ressortir certaines variables, sur la base des données recueillies lors de nos entretiens.

1.1. Connaissance de la marque employeur selon les acteurs

Nous nous sommes ici intéressés à la définition de la marque employeur selon les acteurs interviewés en nous focalisant principalement sur les thématiques abordées pour la qualifier. Bien que le concept de Marque employeur ne possède pas une définition consensuelle, nos travaux s'inscrivent dans la continuité de ceux de Ambler & Barrow ; Berthon et *al.,* (2005) en ce sens que les retours de nos entretiens laissent apparaître les cinq dimensions que sont :

- La valeur d'attrait (intérêt au travail)

Dans la banque faisant l'objet de notre enquête BGFIBank, les salariés disposent d'un cadre de travail enrichissant, frais, prompt à la créativité ;

- La valeur sociale (ambiance de travail)

Les relations sociales sur le lieu de travail sont agréables, conviviales entre collaborateurs;

- La valeur économique (rémunération, promotion)

Selon une enquête menée par le cabinet ACO Design Afrique (2017), BGFIBank occupe la première place dans la catégorie de « meilleure banque et banque tout public » d'après les retours des répondants suivi de deux autres banques : BICIG et UGB.

En terme de rémunération, BGFIBank fait partie du top 3 des banques nationales, qui, en terme de gratifications salariales investissement énormément.

- La valeur de développement (carrière, formation)

Le groupe BGFIBank investit en terme de formations, de gestion de carrière. Il existe une vraie mobilité au sein de la banque, ainsi que dans les filiales ;

- La valeur de transmission.

Bien que les connaissances et savoirs soient importants, la transmission de ceux-ci est encore plus crucial.

Sur la base de ce constat il nous a semblé important de demander aux répondants premièrement s'il avaient une idée de ce qu'est la marque employeur et par la suite d'interroger ces acteurs sur la définitions qu'ils se font de la marque employeur.

Tableau 1-3 : Tableau connaissance du concept de marque employeur par les répondants

ME	OUI	NON	TOTAL
Interviewés	26	7	33
Pourcentage	79%	21%	100%

Sur la base des réponses de nos répondants nous avons trouvé intéressant, au-delà de la connaissance ou non du concept, de faire ressortir les termes les plus souvent employés par eux pour définir la marque employeur.

Mot	***Nombre de fréquences sur 33 répondants***	***Pourcentage des répondants***
Image	31	93%
Culture d'entreprise Marque	29 26	87% 78%
Identité	22	66%
Nom	20	60%
Notoriété	15	45%

1) Image

Dans cette optique, une analyse textuelle des retours de nos répondants face à la définition qu'ils se faisaient du contexte de marque employeur révèle que pour beaucoup d'entre eux l'image de la marque est un point essentiel, près de 93%.

> *« La marque employeur, je pense qu'on se situe du point de vue des salariés et potentiels salariés. Ce serait comme on dirait la marque BGFI d'un point de vue client et potentiel client. Et là en tant que salarié, ce serait ma perception de l'employeur BGFI, est ce que je me sens bien ? Est ce que j'ai une bonne image d'eux, c'est cela que m'inspire le terme de marque employeur. »* (Extrait de l'entretien 13).

> *« Ça renvoie à une question de qualité, la marque c'est ce qui permet au client de reconnaître une enseigne particulière et d'avoir un certain nombre de garantie par rapport à un établissement commercial ou autre. En d'autres termes c'est l'image de l'entreprise selon moi, tout ce qui participe à l'image d'une entreprise. »* (Extrait de l'entretien 17).

> *« Ce terme ne me parle pas vraiment mais en additionnant ces deux termes je dirai que c'est le potentiel d'attractivité d'une entreprise dont naturellement la vocation est de retenir les meilleurs talents possibles afin qu'elle ait une belle image, que les employés existants dégagent une image positive, qui donne envie aux gens à l'extérieur d'y rentrer. »* (Extrait de l'entretien 2).

> *« Je définis la marque employeur comme tout ce qui à trait à l'image de l'entreprise dans le but d'attirer de nouveaux salariés et clients. Et cela relève des ressources humaines fondamentalement. »* (Extrait de l'entretien 4).

> *« Selon moi la marque employeur c'est avant tout le nom d'une marque, s'en suit l'image de l'entreprise, ses codes et valeurs. »* (Extrait de l'entretien 5).

> *« Elle fait référence à deux axes à mon avis, l'image de l'entreprise en interne (recrutement, formation, culture d'entreprise) et l'image de l'entreprise en externe. »* (Extrait de l'entretien 7).

« Oui j'en ai déjà entendu parlé, je peux vous le définir comme étant la capacité d'attractivité d'une entreprise en terme de perception, et en terme d'image.. » (Extrait de l'entretien 29).

« Je n'ai jamais entendu parlé mais cela me fait penser à l'image de l'employeur ». (Extrait de l'entretien 6).

2) Culture d'entreprise

Parmi les réponses des personnes interviewées il en ressort que la culture d'entreprise (87%), selon les répondants occupe la seconde place en ce qui concerne les thématiques liées au concept de marque employeur.

« La marque employeur renvoie à un nom, une image, à l'identité d'une entreprise. Identité qui compose la culture de l'entreprise. » (Extrait de l'entretien 20).

« Je pense qu'il est beaucoup plus question de la marque de l'entreprise pour attirer des talents par exemple, de la culture. » (Extrait de l'entretien 18).
« C'est un ensemble de valeurs que l'entreprise véhicule et qui effectivement attire l'attention des clients externe et toute cette population de jeunes qui sont intéressés et veulent évoluer au sein de BGFI.» (Extrait de l'entretien 11).

3) Marque

Par la suite la thématique de la marque (78%) est quant à elle vient après la culture d'entreprise. Plus de la moitié de nos répondants considèrent que la marque d'une entreprise, son logo contribue à la conception de la marque employeur.

« … Lorsqu'on parle de marque on parle d'image, marque employeur me fait penser à la façon dont l'image de la banque est véhiculée au sein des salariés, auprès des potentiels candidats […] » (Extrait de l'entretien 12).

« Je pense qu'il est beaucoup plus question de la marque de l'entreprise pour attirer des talents par exemple, de la culture. » (Extrait de l'entretien 18).

« C'est tout ce qui se rapporte à la marque d'un employeur. » (Extrait de l'entretien 19).

« Marque d'un côté et employeur de l'autre, sans doute comment valoriser la marque de l'employeur. » (Extrait de l'entretien 8).

4) Identité

Toujours selon les répondants, l'identité (66%) à son tour est l'un des éléments composant la marque employeur. À travers ces quelques thématiques ils le démontrent.

« *La marque employeur renvoie à un nom, une image, à l'identité d'une entreprise. Identité qui compose la culture de l'entreprise. »* (Extrait de l'entretien 20).

« Le terme marque employeur m'évoque la touche BGFIBank, son identité, ce qui est différent à BGFIBank et marque la différence. » (Extrait de l'entretien 21).

« À mon avis c'est comment on perçoit la marque BGFI de l'extérieur pour parler de notre entreprise. Il faut dire que l'adn de l'entreprise concernée, ce qui fait son identité contribue pour beaucoup à la façon dont sa marque employeur est perçue. » (Extrait de l'entretien 9).

5) Nom

D'après nos répondants la marque employeur d'une entreprise est liée à son nom. En effet, pour 60% d'entre eux le nom, de même que le logo sont associés à la marque employeur.

« La marque employeur renvoie à un nom, une image, à l'identité d'une entreprise. Identité qui compose la culture de l'entreprise. » (Extrait de l'entretien 20).

« J'en ai déjà entendu parlé parce que je me documente beaucoup et en fin d'année d'étude bien que ça fasse très longtemps je me suis intéressée à ce qui relatif au marketing etc et de ce qui reste la marque employeur c'est ce qui permet aux gens d'identifier et de différencier une société d'une autre du fait de son nom et ses pratiques managériales, commerciales etc. Par exemple BGFI à défaut d'une autre. » (Extrait de l'entretien 14).

« La marque employeur au niveau des salariés je dirai plus que c'est dans le sens des rapports aux personnes externes qui elles identifient à l'image, le logo etc. » (Extrait de l'entretien 33).

6) Notoriété »

Enfin, comme dernier élément les répondants avancent à hauteur de 45% que la marque employeur est attachée à la notoriété en ce sens que la notoriété permet de qualifier le degré de marque employeur d'une entreprise. Se faire une idée de la marque employeur.

« On y retrouve les conditions de travail des employés, la notoriété. C'est ce qui me vient en tête. » (Extrait de l'entretien 28).

1.2. Marque employeur et BGFIBank

La définition de la marque employeur étant claire pour tous les répondants dès à présent, on leur posé la question de savoir s'ils pensaient que BGFIBank disposait d'une marque employeur et selon eux qu'est ce qui les amènerait à penser cela.

Tableau 1-4 : Détention marque employeur

ME BGFIBank	OUI	NON	PEUT-ÊTRE	TOTAL
Interviewés	30	2	1	33
Pourcentage	91%	6%	3%	100%

Il en ressort que pour 91% des répondants BGFIBank dispose d'une marque employeur. Selon eux ce qui permet d'affirmer cela résulte en majeure partie de leur vécu en entreprise, des recrutements qui s'opèrent et enfin des avis et discours extérieurs qu'ils ont. En dehors des répondants ayant strictement répondu « oui » sans grande explication nous avons souhaité présenter quelques bribes d'entretiens les plus parlants corroborant ces propos. Nous tenons à préciser que nous avons apprécié la sincérité des répondants dans leurs réponses.

« L'image du groupe est forte, et ça se voit par les recrutements, les avis des gens sur le groupe. » (Extrait de l'entretien 30).

« Oui, BGFIBank dispose d'une marque employeur, après elle est pas toujours… pas que des aspects positifs, il y a une notoriété, c'est évident, après je pense aussi que le contexte actuel fait que la marque se dégrade cette année (j'ignore si on vous en a parlé, soucis au niveau du gabon, les problèmes de turn-over aussi). En ce moment BGFIBank perd un peu de sa notoriété en ce moment, les candidats ne sont pas ceux qu'il pouvait y avoir il y a un, deux ans. Je pense qu 'il y a un travail à faire pour améliorer cette marque, les potentiels talents qu'on pourrait recruter dans l'avenir. » (Extrait de l'entretien 1).

« Oui je pense que le groupe dispose d'une marque employeur forte, déjà il y a beaucoup de communication au niveau des services en ce qu'il y a un partage sur les différents métiers proposés, produits, la formation également. La fondation participe également beaucoup là-dessus notamment sur la culture d'entreprise… » (Extrait de l'entretien 10).

« Le positionnement de l'entreprise, son image sur la place publique est positif. La marque de BGFI est d'être une entreprise d'excellence, c'est une entreprise leader dans l'ensemble de ses métiers. La marque BGFI est d'une forte notoriété et reconnue et divers moyens sont utilisés pour promouvoir cette marque. » (Extrait de l'entretien 11).

« Oui, comme je l'ai expliqué plus haut le groupe détient d'une marque employeur bien que cela ne soit pas sous cette dénomination. Selon ma compréhension c'est en rapport avec la culture d'entreprise et en ce qui concerne BGFI cela se traduit sous le sigle TITRE qui reprend chacune des valeurs du groupe à savoir Travail, Intégrité, Transparence, Responsabilité et Esprit d'équipe. » (Extrait de l'entretien 12).

« Avant il faut peut être d'abord circonscrire l'environnement, il faut savoir que BGFI c'est un groupe qui effectivement évolue dans plusieurs pays. Déjà il faut savoir qu'au niveau du Gabon c'est la première banque, ainsi que dans la sous région, donc dans la zone CEMAC. Déjà à ce titre la perception elle est bonne. Mais c'est un peu délicat un peu, qu'est ce qui vous dit que je serais objective ? Cependant, je confirme, la perception elle est bonne, c'est une banque qui met aujourd'hui au cœur de sa stratégie

le salarié. Déjà quand vous regarder le projet d'entreprise « Excellence 2020 » il y a tout un axe réservé à la gestion des ressources humaines, c'est déjà pour vous dire d'importance qu'on accorde aux salariés. » (Extrait de l'entretien 13).

« S'agissant de l'image employeur étant moi-même dans la fonction RH, les candidats répondent à la question de savoir pourquoi BGFI que c'est « LA » banque. Cette image est à part mais pas dans un sens négatif mais plutôt dans le sens où c'est la banque dans laquelle se trouvent les meilleurs. Comme j'ai pour habitude de dire quelqu'un qui est passé par BGFI ne rougit pas ailleurs. Donc vous comprendrez que notre image parle d'elle-même et généralement ne souffre d'aucune contestation. » (Extrait de l'entretien 14).

« C'est un établissement qui possède un certain aura au niveau du Gabon et de la sous région. Au niveau du Gabon elle est considérée comme la première banque. Bien que dans l'activité commerciale il y ait quelques troubles faits de temps à autres, dans l'opinion elle est la banque qui a le plus d'avis favorables de la clientèle. » (Extrait de l'entretien 17).

« Les yeux fermés, même dans le sommeil la réponse est oui parce aujourd'hui je pense que BGFI n'est plus à présenter localement et internationalement. À titre de rappel nous avons eu le titre de « Banque Africaine de l'année » en 2015, à la fois Banque de l'année et banque régionale de l'année, ça veut dire déjà quelque part que la marque à son effet. De plus une enquête effectuée sur le plan national atteste que BGFI est la première au Gabon. BGFI est une marque forte qui d'années en années renforce cette notoriété là. » (Extrait de l'entretien 9).

« Le groupe BGFI dispose d'une très grande marque et elle est connue de tous. Sa notoriété parle d'elle même. » (Extrait de l'entretien 8).

« À cet instant BGFIBank est la première banque d'Afrique centrale. Nous sommes à la recherche permanente de l'excellence, nous voulons toujours aller plus loin. Toutes les cinq années nous avons de nouveaux défis. Quand j'ai intégré le groupe en deux mille sept c'était « Cap 2015 » et là nous sommes à « Excellence 2020 ». Pour avoir travaillé ailleurs je peux affirmer que nous arrivons à marquer la différence. »
(Extrait de l'entretien 32).

« BGFI a une image très forte qui fait qu'aujourd'hui elle maintienne son positionnement et qu'elle ait pu traverser la crise relative à la fraude des cartes Visa au mois de Février. » (Extrait de l'entretien 31).

« Bien entendu que BGFI en dispose d'une, et forte. Avant d'intégrer cette banque, de l'extérieur BGFI se démarquait déjà, avec le temps et les compétences celle-ci n'a fait que se solidifier même s'il faut avouer que certaines périodes l'ont effrité. » (Extrait de l'entretien 3).

« BGFI dispose d'une forme marque employeur mais je pense que cette image n'est plus autant forte qu'avant.. » (Extrait de l'entretien 18).

Bien que la majeure partie des répondants estime que BGFIBank dispose d'une marque employeur, une minorité équivalente à 6% pense le contraire et soutient cette affirmation par les assertions suivantes :

« Je ne pense pas qu'on ait une politique de marque employeur mais de façon implicite avec tout ce qui est fait au niveau du groupe et au niveau des filiales ou entités liées à BGFI ça peut projeter cette image. » (Extrait de l'entretien 29).

« Par exemple BGFI Business School, l'école de BGFIBank peut contribuer à cette image. Il faut aussi dire que BGFI avec son image élitiste s'est souvent confrontée à un souci en ce sens que bien qu'étant élitiste par exemple les ouvertures de comptes au sein de la banque ne s'offre pas exclusivement aux personnes fortunées. Il y a des offres adaptées. » (Extrait de l'entretien 29).

Enfin une dernière minorité de près de **3%** des répondants quant à eux ignorent si le groupe BGFIBank dispose d'une marque employeur ou pas et l'explique par cet extrait d'entretien ci dessous :

« C'est assez variant, ça dépend de plusieurs facteurs. La marque BGFI est présente, et globalement sur le marché bancaire, oui, très très fort potentiel d'attractivité. Mais si l'on se réfère à l'échelle globale du Gabon, il y a des marques plus attractives. Dans

l'ensemble BGFI renvoie l'image d'une entreprise sure, compétitive et surtout dans laquelle les employés y sont bien. » (Extrait de l'entretien 2).

Il en ressort de cette analyse que pour les salariés et candidats la marque employeur de BGFIBank est bien réelle. Sur la base des réponses de nos répondants, nous retenons à partir d'une analyse de contenu sur Nvivo12 un nuage de mots faisant ressortir les mots liés à la marque BGFIBank qui ressortent le plus de la part des répondants, des qualificatifs.

Figure 1-6 : Nuage de mots liés à la marque BGFIBank

1.3. Moyens d'attractivité de la marque employeur

Cette section s'intéresse toujours en liaison avec le concept de marque employeur, dans un premier temps aux divers moyens par lesquels les répondants ont découvert la marque

BGFIBank puis dans un second temps aux différents biais par lesquels les répondants ont intégré l'entreprise. Ces éléments de réponses nous permettant de se faire une idée plus large, voire globale de le représentativité de la marque employeur BGFIBank auprès de ses principales cibles que sont les salariés et candidats potentiels.

1.3.1 Moyen de connaissance de BGFIBank

Ici nous nous sommes intéressés toujours en rapport à la marque employeur, de savoir quels sont les moyens par lesquels les individus, à savoir les salariés et candidats ont connu l'entreprise. Cet indicateur nous permettra de nous faire une idée sur la qualité de la marque employeur au travers aussi des outils qu'elle mobilise pour se faire connaître.

Tableau 1-5 : Tableau outils de connaissance de la marque employeur par les répondants

	Outils connaissance ME	%
Bouche à oreille	3	9%
École	5	15%
Famille / proches	8	24%
Milieu professionnel	4	12%
Présence locaux	1	3%
Recherches, médias..	12	36%
TOTAL	**33**	**100%**

Comme le laisse démontrer la tableau ci-dessus les répondants ont apporté des éléments de réponses afin nous orienter sur les voies par lesquelles ils ont découvert la marque BGFIBank. Ces éléments nous permettent d'évaluer les efforts ou encore moyens déployés par la banque afin de se faire connaître et attirer le plus grand nombre d'adhérents en son sein. Nous présenterons ainsi sur les six moyens énoncés les trois leaders, donc les moyens les plus cités par les répondants.

Il ressort de ce tableau que sur les 33 répondants, sujets de notre guide d'entretien, **36%** d'entre eux affirment avoir découvert ou encore connu BGFIbank par des **recherches personnelles et médias** (publicités, articles de journaux, magazines etc) comme le laisse montrer ces quelques entretiens qui vont suivre pour ne citer que ceux-là.

« Déjà BGFI je la connais depuis que je suis étudiant à l'université par les médias. J'ai cherché à l'intégrer après ma formation en banque et finance à l'étranger. Tous les gabonais qui aspiraient à rentrer au Gabon aspiraient à travailler au sein de BGFI hormis celles du milieu pétrolier. Au Niveau national BGFI était considérée comme le fleuron national. » (Extrait de l'entretien 16).

« J'ai connu l'entreprise par la publicité à la télévision principalement. » (Extrait de l'entretien 2).

« Étant gabonais, vivant au Gabon j'en avais déjà entendu parlé via des publicités, des agents. » (Extrait de l'entretien 29).

« Je l'ai connu à l'époque par les panneaux publicitaires dans la ville essentiellement et ma mère était client à l'époque de Paribas. » (Extrait de l'entretien 5).

« C'est suite à un travail de classe qui nous a conduit à faire des recherches sur le net et nous avons découvert BGFIBANK. (Extrait de l'entretien 7).

« Moi plus jeune BGFI était déjà connue et quand j'étais étudiante en France il y a une offre que j'avais vue sur le site, j'avais postulé et je le suis toujours dite j'ai bien envie de travailler dans cette banque et quand je suis rentrée de mes études en Septembre deux mille sept j'ai posté postulé et en Novembre j'ai été prise. » (Extrait de l'entretien 31).

« Par le biais de l'environnement publique : les actualités. J'ai aussi des connaissances qui m'ont informé sur la banque, conditions de travail et tout ce qui est en rapport et cela a attiré mon attention. » (Extrait de l'entretien 21).

Par la suite intervient comme autre moyen en deuxième position la **famille et les proches** qui regroupent près de 2**4%.** Ces répondants affirment avoir connu l'entreprise par le biais de leur famille. Nombreux sont ces salariés et candidats à avoir eu ou avoir des parents et proches travaillant dans l'entreprise depuis de nombreuses années, de ce fait la connaissance de la

banque vient à eux. Dans le but de soutenir nos propos nous allons énoncer plus bas quelques extraits d'entretiens.

> *« Alors moi j'ai connu le groupe BGFIBank par un canal complètement familial. »* (Extrait de l'entretien 33)

> *« Je connaissais déjà avant, mon frère y travaillait déjà. J'avais plus ou moins une connaissance approfondie de l'entreprise par mon frère. »* (Extrait de l'entretien 11).

> *« Alors il y a le rêve d'enfant car j'ai toujours voulu travaillé dans le milieu de la banque et il y un certains nombre de connaissances autour de moi qui déjà depuis mon enfance ont été en contact avec le milieu BGFIBank ce qui a fait en sorte que lorsque l'occasion du stage s'est présente j'en ai parlé avec mon encadreur qui m'a orienté vers la banque lui même étant un ancien salarié du groupe donc ça été assez aisé de trouver le stage. »* (Extrait de l'entretien 17).

> *« J'ai connu le groupe par des amis, de la famille. J'ai des parents qui y travaillent. »* (Extrait de l'entretien 19).

> *« J'ai connu l'entreprise par le biais d'un proche qui fut numéro deux de la banque à une certaine époque. »* (Extrait de l'entretien 4).

> *« Bien que j'ai eu à connaitre la banque à l'époque par les panneaux publicitaires dans la ville bien plus grand, ma mère était client à l'époque de « Paribas » et d'une manière j'avais déjà des échos sur cette banque. »* (Extrait de l'entretien 5).

Enfin intervient en troisième position **l'école** avec un taux de **15%**. Comme le qualifie le taux il s'agit ici des répondants ayant connu l'entreprise par le biais de l'école c'est à dire ceux qui ont connu l'entreprise dans le cadre de leur étude.

> *« Sur le banc de l'école, j'ai entendu parlé de l'ouverture d'une banque, elle ne portait pas le nom actuel. »* (Extrait de l'entretien 30).

« J'ai connu l'entreprise pendant que j'étais au lycée. BGFI communique énormément, et dans le cadre de travaux d'études en classe de première et il y avait un sujet sur la banque. Je suis tombé sur un rapport annuel de la banque et je m'y suis intéressé, le support m'a beaucoup aidé. Cette rencontre m'a permis de croiser des salariés de BGFI sur Port-Gentil (Capital économique du Gabon), échanger avec eux. Ça m'a donné quelques idées pour l'avenir. » (Extrait de l'entretien 12).

« C'est par le canal de mon stage que j'ai découvert cette banque, auparavant je ne la connaissais pas plus que ça. » (Extrait de l'entretien 8).

« À mon époque, c'était il y a très longtemps, plus d'une vingtaine d'années, j'ai connu la banque par le biais de mon école. » (Extrait de l'entretien 3).

L'école est suivie de très près par le **milieu professionnel (12%)**, il s'avère être un moyen de connexion irréfutable. En tant qu'ambassadeur de la marque BGFIBank, les salariés sont des outils de vente de l'image de banque sans conteste, ainsi ils peuvent toucher beaucoup de gens que ça soit dans leur vie privée (familiale) que sociale. Rappelons que le port du pin's BGFIBank est un élément distinctif qui n'est pas des moindres et permet aisément la qualification et distinction des agent BGFIBank des autres. Ce qui est avantage non négligeable.

Vient ensuite le **bouche à oreille (9%)** comme autre moyen suivit par la **présence des locaux implantée (3%)** au sein de la ville qui impose d'elle même sa présence et donc bien entendu suscite de l'interrogation, de la curiosité des gens et fasse qu'ils s'y intéressent.

1.3.2. Perception de la marque BGFIBank par les acteurs

Au sein de cette sous-partie les répondants nous partagent la perception qu'ils se sont faits de BGFIBank de même que les retours reçus de la marque. Cela nous permet une fois de plus de compléter les informations préalables et surtout, voir quels sont pour les répondants les divers points de vue qu'ils recensent au sujet de la marque BGFIBank.

Tableau 1-6 : Perception de la marque BGFIBank selon acteurs

Mot	Nombre de fréquences sur les 33 répondants	Pourcentage des répondants (%)
Banque fiable	8	24
Grande banque	11	33
Banque de riches	7	21
Banque à forte renommée	4	12
Banque jeune	1	3
Aucune (concours d'occasion)	2	6

Sur la base des réponses de nos acteurs il en ressort que les idées perçues qu'ils se font de la marque employeur sont plutôt agréables, voire positives dans l'ensemble. Nous avons fait le choix de ne présenter à l'appui de verbatim que les « mots » qui sont les plus ressortis.

Majoritaire le groupe BGFIBank renvoie l'image d'une **grande banque 33%.** Sur ce plan les acteurs s'accordent pour dire que BGFIBank est une banque prestigieuse, sure, stable et fiable envers laquelle les salariés comme clients sont confiants. Ce qui est un bon signe pour la banque, cela favorise et amplifie l'attractivité. Ces quelques verbatim le démontrent.

« L'image d'un groupe principalement avec une image qui donne envie, qui attire. A l'écoute du nom on veut tout de suite y adhérer. » (Extrait de l'entretien 20).

« Les retours sont ceux d'une grande banque dans laquelle tout le monde veut rentrer. » (Extrait de l'entretien 26).

« BGFI jouit d'une image forte s'agissant des entreprises sur le plan local. Partant de Port-Gentil (capital économique) où j'étais dans le domaine pétrolier je ne voyais pas d'autres entreprises me fournissant les mêmes sécurités en terme d'image, de sécurité de l'emploi. Sur Libreville BGFI était celle qui répondait le plus à attentes. » (Extrait de l'entretien 11).

« Généralement j'ai toujours eu comme retour que c'est une grande banque, solide surtout, fiable. » (Extrait de l'entretien 12).

« Généralement j'ai des retours assez positifs comme quoi nous sommes une grande banque. » (Extrait de l'entretien 13).

« C'est une marque qui attire, ne serait-ce que sur le marché boursier. Elle renvoie l'image d'une banque sure, innovante à fort capital. » (Extrait de l'entretien 17).

« Grande banque, banque dont tout le monde parle avec des salariés bien payés disposant d'avantages sociaux considérables. » (Extrait de l'entretien 19).

« L'image d'une grande banque nationale. » (Extrait de l'enseigne 28).

« Avant que je ne vienne dans la banque l'image perçue était celle d'une grande banque de la place. » (Extrait entretien 7).

« Les retours sont ceux d'une banque internationale d'origine gabonaise et qui fait la fierté de la nation. » (Extrait de l'entretien 4).

La qualité de **banque fiable (24%)** est notamment citée plusieurs fois par les répondants, ce qui laisse percevoir la confiance qu'ils ont envers cette banque. La confiance est un atout qui n'est pas des moindres dans le processus d'intégration d'une entreprise.

« Les retours que j'ai sont ceux d'une grande banque, fiable. » (Extrait de l'entretien 10).

« Généralement j'ai toujours eu comme retour que c'est une grande banque, solide surtout, fiable. » (Extrait entretien 12).

« Les retours sont ceux d'une banque fiable sur le plan national et connue de tous. » (Extrait de l'entretien 2).

« À mon époque quand j'ai intégré l'entreprise les retours étaient ceux d'une marque fiable, sérieuse. » (Extrait de l'entretien 1).

En plus des qualificatifs de grande banque et fiable, bien souvent le rapport à l'aspect élitiste, distingué, de **banque de riches (21%)** est très souvent **mentionné**. De par son image

extérieure BGFIBank à cette apparence, de plus l'allure des employés très distinguée confirme cette idée. Au cours des entretiens les répondants ont évoqué ces points.

> *« La banque des riches, en me voyant ça motive certaines personnes et ils demandent comment j'ai intégré BGFI. »* (Extrait de l'entretien 22).

> *« L'image d'une banque de riches où les salariés de par leur apparence renvoient une certaine image. »* (Extrait de l'entretien 24).

> *« Avant que je n'intègre même le groupe les retours étaient qu'il s'agit d'une « banque de riche », assez fermée, comme quoi pour y accéder c'est très sélectif et ce n'est pas ouvert à tous. Ce qui n'est bien sur pas le cas. BGFI est affilié à l'image de richesse. »* (Extrait de l'entretien 14).

> *« Banque à forte renommée et aussi l'image de l'entreprise que tout le monde veut intégrer. Il y a des jeunes cadres, BGFI c'est beau, ils sont bien payés, il y a des Car Plan, ils ont des plans de carrières. Nous de l'extérieur nous voyons cela comme la structure que tout jeune doit intégrer. Sur le plan bancaire BGFI est perçue comme l'entreprise innovante. C'est une banque gérée par les gabonais qui emploie les gabonais donc nous en tant que salarié sommes fiers et nous nous donnons à fond pour conserver notre position. »* (Extrait de l'entretien 16).

> *« Lorsqu'on me voit on voit que j'ai de l'argent, que ce soit vrai ou faux. C'est du genre « Ah oui BGFI !!! Vous avez l'argent !! ». C'est cette culture qu'on développe, en bien ou en mal. C'est aussi ce qui fait qu'un collaborateur veuille venir chez nous mais on ne veut pas simplement qu'il vienne et parte on veut le fidéliser. Je représente la marque et ce Pin's là que je porte il y a des endroits où je ne peux pas l'amener, la chance est que je ne bois pas, fumes pas. »* (Extrait de l'entretien 9).

Le qualificatif de **banque à forte renommée (12%)** survient également beaucoup au cours des échanges avec les répondants. Selon eux la renommée tout comme la réputation participent pour beaucoup dans le renforcement ou non du sentiment de confiance des individus envers une quelconque organisation, marque etc.

« Grande banque de la place, élitiste en terme d'emploi, la notoriété. » (Extrait de l'entretien 32).
« C'est une entreprise élitiste à forte notoriété. » (Extrait entretien 29).

« L'image d'une banque à forte réputation, avec beaucoup d'ambitions. Extérieurement on disait que c'était une entreprise dans laquelle la charge de travail était énorme, que c'est une entreprise qui sait ce qu'elle veut et se donne les moyens d'y arriver. A l'intérieur je confirme bel et bien. Ils sont aussi dynamiques, entreprenants compétents qu'ils le disent. » (Extrait de l'entretien 21).

« *[…]* une banque sure, à forte renommée .» (Extrait de l'entretien 33).

« Banque reconnue, très grande banque. » (Extrait de l'entretien 25).

Les deux derniers points énoncés par les répondants avec de très faibles taux sont les qualificatifs d'**aucune perception évalué à 6%** résultant du concours des circonstances, c'est à dire qu'il s'agit de personnes dont leur entrée au sein d BGFIBank à juste résulter de la conjoncture, des offres ou encore occasions qui s'offraient à eux. Enfin le dernier qualificatif de **banque jeune (3%)** a été énoncé par les répondants car c'est une banque dans laquelle plus de moitié des salariés sont jeunes, en deçà de quarante ans.

1.3.3. Moyens d'intégration dans l'entreprise

Ici nous avons trouvé intéressant de lister les différents moyens par lesquels les salariés et candidats, principales cibles de la marque employeur intègrent la banque. Ça nous permettrait tout simplement de se faire une idée sur le mode d'intégration privilégié par la banque. Précisons que par intégration il s'agit ici du moyen d'entrer dans l'entreprise.

Tableau 1-7: Moyen d'intégration des répondants au sein de BGFIBank

	Moyen d'intégration	%
Candidature spontanée	3	19%
Offre d'emploi	5	31%
Stage	8	50%
TOTAL	**16**	**100%**

Le tableau figurant ci-dessous nous laisse voir à suffisance le moyen d'intégration le plus fréquent au sein de la banque en ce qui concerne les moyens d'intégration. En pôle position sont les **stages (50%)**, moyen le plus répandu suivi des réponses suite à des **offres d'emploi (31%)** et enfin les **candidatures spontanées (19%).**

Synthèse section 1

En résume, au sein de cette section nous nous sommes intéressés à la façon dont les répondants concevaient le concept de marque employeur puis à la définition qu'ils lui ont rattaché. Nombreux de nos répondants sur les 33 interviewés, soit plus de la moitié, 79% pour être exact avaient une idée de ce qu'est la marque employeur, ce qui est plutôt positif. Nous sommes allés plus en détail afin de savoir s'ils estimaient que l'entreprise dans laquelle ils travaillent en détenait et quels étaient toujours selon eux les qualificatifs de la marque BGFIBank. Rappelons que l'objectif de la marque employeur dans un premier temps est d'attirer, et séduire, nous avons cherché à savoir tout d'abord par quels moyens ils ont connu l'entreprise puis recueillir les idées que ces agents avaient de l'entreprise. Ces paramètres sont complémentaires et nous permettent de nous informer davantage sur la qualité de marque que détient BGFIBank.

Section 2 : La fidélisation vue par les acteurs

L'un des objectifs de la marque employeur étant d'attirer, dans cette section nous nous focaliserons spécifiquement sur le deuxième aspect relatif quant à lui à la fidélisation des salariés. La fidélisation selon Pascal PAILLÉ est définie comme « un état psychologique particulier, résultant de l'accomplissement d'une certaine forme de demandes préalables qui, selon sa nature, peut être générée par des facteurs physiologiques, matériels, ou sociaux ».
Nous n'avons pas jugé utile de présenter si oui ou non les salariés avaient une définition de la fidélisation car la majeure partie d'entre eux détenait la définition, donc nous irons à l'essentiel.

2.1. Outils de fidélisation selon les acteurs

Lors de nos entretiens nous avons cherché auprès des répondants quels sont selon eux les moyens de fidélisation déployés par les dirigeants de l'entreprise afin de les retenir et fidéliser les salariés. Avec la concurrence accrue qui s'opère entre entreprises sur le marché du travail il revient aux entreprises de mettre en place des procédés de fidélisation afin de garder en leur sein les meilleurs car la perte de talents ne se limite pas simplement au fait de se séparer de personnes talentueuses mais c'est aussi un risque de savoirs, secrets de l'entreprise qui peuvent être dévoilés. Raison supplémentaire pour garder ses salariés et les fidéliser afin qu'ils n'envisage point de voir ailleurs.

Tableau 2-10: Moyen d'intégration des répondants au sein de BGFIBank

	Outils de fidélisation	Pourcentage
Primes et mesures d'accompagnement	2	7%
Gratifications salariales	5	17%
Avantages sociaux	3	10%
Culture d'entreprise	2	7%
Formations	12	41%
Challenges	1	3%
Sentiment de considération	2	7%
Leadership	2	7%
TOTAL	**29**	**100%**

Sur la base de notre tableau qui lui est issu des données recueillies de nos entretiens semi-dirigés, les résultats laissent voir que **la formation** selon les répondants est l'un des outils de

fidélisation envers lequel les répondants sont le plus sensibles et attachent de l'importance à hauteur de **41%** tel que le démontrent les quelques parties d'entretiens que nous avons sélectionné :

« Alors comme je l'ai dit divers moyens sont utilisés dans ce sens. Dans mon cas j'ai eu droit à diverses formations sur la GPEC, les entretiens de mobilités, la gestion des talents, un éventail de formations qui m'ont permis de bonifier mes connaissances. Hormis la formation BGFI organise aussi pour les salariés une soirée de communion une fois par année qui permet à tous les salariés des différentes filiales de se retrouver et de fédérer. Ce genre d'évènement nous permet de réaliser qu'on forme une famille. Voilà entre autres quelques éléments de fidélisation. » (Extrait de l'entretien 11).

« Les actions de fidélisation sont aussi portées par les axes de formations que par compréhension sont les attentes de la jeunesse vis à vis de l'employeur. » (Extrait de l'entretien 12).

« Il y a divers moyens de fidélisation mais je vais m'axer sur un précisément et dont j'ai bénéficié. Il s'agit du programme MFT, « Manager For Tomorrow » qui m'a permis de côtoyé les grands professeurs d'HEC Paris, j'ai eu la chance d'être majeure de la promotion. Et je pense que c'est suite à cela qu'on ma nommé Directrice des Risques et du contrôle permanent de la plus grosse filiale du groupe. Ça reste quand même des données factuelles, réelles qui prouvent que la perception de mon employeur est bonne. Je peux vous dire qu'aujourd'hui au Gabon il n'y a pas autant d'entreprises qui consacrent autant de budget, énergie et de temps pour la formation des salariés, avoir des partenariats avec de hautes écoles reconnues internationalement donc ça je pense qu'aujourd'hui au Gabon il n'y a pas autant de sociétés qui le font. Les formations sont spécifiques c'est à dire cadrée à chaque salarié et peuvent s'effectuer sur le plan national comme international, ça peut être aussi des team building entre cadres etc. À cela s'ajoute bien entendu les aspects liés à la rémunération, au niveau de toutes les banques sur le plan local, je n'ai pas forcément fait un benchmark précis mais dans le secteur bancaire je pense que BGFI est la deuxième ou troisième banque qui rémunère le mieux c'est salarié. » (Extrait de l'entretien 13).

« BGFI est une grande école, on n'a vraiment pas l'impression de faire la même chose. Pour vous dire c'est lorsqu'on me pose la question que je me souviens avoir dix ans

d'ancienneté. Car chaque année est différente, les missions et challenge obligent le salarié à se dépasser, à créer de la compétence. Très tôt on met le salarié en condition et face à des responsabilités. Moi par exemple que ce soit ma première ou deuxième année ici les missions ont été un peu plus importantes et on met en place un management par objectif pour challenger la personne mais aussi pour s'assurer si le potentiel que l'on voit est confirmé. Donc avec le temps les objectifs deviennent un peu conséquents et plus la personne se montre à la hauteur plus on lui en donne et fixe de nouveaux. On va passer de simple agent de service à chef de département, ça c'est la ligne hiérarchique. Mais il n'y a pas que la ligne hiérarchique, après c'est en continu par exemple moi on va m'envoyer faire une formation de formateur pour animer des formations en interne, on va mettre la personne sur des projets, une année passe à une vitesse terrible. Le groupe mise pour fidéliser et c'est ce qui a fait que je sois toujours ici aujourd'hui et je le leur dis tous les jours, c'est que les jours se suivent mais ne se ressemblent pas. Pas parce qu'on te fait faire tout et n'importe quoi mais parce qu'on sent une évolution dans le contenu de ce que je fais et c'est ce qu'on essaie de faire pour la majorité des salariés après on a des gens qui à un moment donné arrivent à leur limite. Hormis la formation il y a bien entendu la gratification salariale, l'intégration des salariés dans le processus stratégique, non pas dans la décision mais la stratégie. Et cela passe par des retraites stratégiques encore appelées des team building où on va solliciter les uns les autres sur leur vision, comment ils envisagent telle ou telle chose et c'est une manière de motiver car la personne se sait écouter, surtout pour ceux que je qualifie de « GENERATION ANDROID », ils se sentent à l'écoute bien que ce ne soit pas tout qui soit pris en compte, encore mieux quand c'est pris en compte il se sentent utile dans le sens où ils ont contribué et ont apporté ci et ça à l'organisation. La mobilité inter-filiale aussi qu'on développe qui permet l'apprentissage de plusieurs métiers est un outil de fidélisation également. » Extrait de l'entretien 14).

« […] le groupe BGFI accompagne les salariés dans leur souhait d'évolution mais comme j'ai pour habitude de le dire, c'est chacun qui fait sa carrière, qui donne à l'entreprise les moyens pour gérer sa carrière. C'est vrai qu'avec deux mille salariés on ne peut pas avoir le même investissement et accompagnement de carrière mais il y a un minimum qu'on s'oblige pour tous et après les formations exclusives seront proposées à certains en fonction de ce qu'ils auront montré et c'est là qu'interviennent les évaluations de potentiel managérial et d'évaluations de compétences. » (Extrait de l'entretien 14).

« Selon moi la fidélisation passe entre autres par la prise en compte du plan de carrière (certification HEC que j'ai passée) et la reconnaissance des employeurs. » (Extrait de l'entretien 4).

« Le diplôme au sein de HEC, un certificat. C'est un parcours de formation qui fait parti des outils de formation. Il y avait les MFT, c'est à dire les Manager for tomorrow, une autre catégorie qui était faite pour les directeurs ainsi de suite, ainsi de suite. » (Extrait de l'entretien 9).

La formation est suivie de très près par les **gratifications salariales (17%).** Nombreux sont les salariés qui veillent à avoir un salaire conséquent, à la hauteur de leur investissement dans les tâches liées à leur emploi. Et font du salaire un point central de leur fidélisation au sein de l'entreprise.

« La mise en place et l'application de plusieurs leviers allant de la gratification salariale aux politiques sociales, formations etc agissent sur la fidélisation de même que la prise en compte du plan de carrière (certification HEC que j'ai passé) et la reconnaissance des employeurs. » (Extrait de l'entretien 4).

« Alors pour moi c'est plus la formation à la gratification salariale. » (Extrait de l'entretien 17).

« La fidélisation se fait tout au long de l'année par diverses attentions de la direction à l'endroit de ses salariés. En passant de tous les avantages déployés par les ressources humaines tels que les gratifications salariales, les avantages sociaux (mariages, naissances.. etc). (Extrait de l'entretien 15).

« D'après moi les avantages sociaux et la rémunération principalement influent sur la fidélisation ». (Extrait de l'entretien 22).

Toutefois, bien qu'elles soient importantes, il existe des salariés pour lesquels le salaire ne fait pas tout. Ils ont besoin de motivation derrière, de challenge, de reconnaissance de la part de leur dirigeant.

« Pour cinquante pourcent des cas, pour un jeune convenablement organisé la rémunération de BGFIBank est au-dessus de la moyenne pratiquée par les confrères sauf cas exceptionnel, quelqu'un qui négocie son salaire. Mais comme on parle de grande masse, par rapport à la moyenne on est au-dessus. Alors le moteur de la jeunesse c'est quoi ? Ce n'est pas la gain, ce n'est pas le cash. Un jeune doit pouvoir s'exprimer, il doit pouvoir démontrer qu'il est capable par rapport à ce qu'il a appris à l'école, il veut aussi quand il parle qu'on l'écoute, qu'on comprenne ce qu'il a envie de dire, ce qu'il a envie de faire et qu'à la limite on lui donne les moyens de faire et les réaliser. J'avais poser la question à la RH un jour de savoir s'il leur est déjà arrivé un jour de s'interroger sur ce qui fait en sorte que moi salarié je me lève tous les matins pour venir au travail ? J'ai bien des amis qui travaillent dans le milieu du pétrole et sont trois à quatre fois bien plus payés que moi, pourtant à l'école j'avais de meilleurs résultats qu'eux. Personnellement on peut me donner du pognon s'il n'y a pas de challenge je me casse, c'est le challenge qui me motive. » (Extrait de l'entretien 12).

Le troisième élément cité par les répondants dans le cadre de la fidélisation est **les avantages sociaux (10%)** qui regroupe un ensemble d'avantages déployés par l'entreprise allant des diverses primes liées aux évènements de la vie telles que les mariages, naissances, décès etc). Certains des salariés y ont fait référence lors des entretiens :

« Nous bénéficions d'avantages tels que les crédits rentrées scolaires et des partenariats avec certains magasins, bénéficiant ainsi de facilité de paiement. » (Extraite de l'entretien 33).

« Les avantages sociaux et rémunération sont selon moi les outils de fidélisation. » (Extrait de l'entretien 22)

De façon générale au sein de la banque BGFIBank il existe plusieurs moyens de fidélisation déployés par la banque afin de garantir le maintien et la rétention des salariés. Parmi ces outils sont présents :

- Primes : mariage, décès, naissance
- Primes de bilan

- Mesures d'accompagnement mensuel en fonction du statut : catégorie du salarié pour le dress code car la banque à une politique stricte en terme de dress code.
- Formations : formation pour chaque catégorie de salarié, diplôme HEC
- Car Plan (chef de Dpt / directeur)
- Bonus (une fois l'année si objectifs atteints)
- Promotions et réductions dans certains magasins (facilité de paiement)
- 13ème mois
- Couverture maladie
- Compte à taux préférentiels

Il n'existe pas de façon de faire idéale de marquer la fidélisation des salariés, il existe juste une multitude de moyens qui s'offre aux dirigeants. Comme l'a dit un salarié lors de l'interview :

« Je peux vous fixez les leviers de fidélisation mais il n'y a pas de formule magique. On peut jouer sur certains leviers liés aux conditions de travail pour d'autres ils resteraient soit parce qu'ils ont un bon salaire, soit parce qu'ils souhaiteraient avoir une promotions ou encore simplement parce qu'ils bénéficient de formation. Pour vous dire qu'on peut jouer sur certains leviers pour fidéliser mais il n'y a pas un levier magique qui garanti à coup sur la fidélisation l'homme étant un éternel insatisfait. » (Extrait de l'entretien 31).

2.2. Effets de la fidélisation selon les acteurs

Dans cette partie nous nous intéressons aux effets de fidélisation sur les salariés faisant l'objet de notre étude afin de savoir si la rétention qui est l'objectif final est atteinte ou pas du tout. Pour cela nous avons cherché à savoir si oui ou non les salariés se voyaient rester au sein de l'entreprise ou pas.

Tableau 2-11: Projection des répondants au sein de BGFIBank

	OUI	NON	JE NE SAIS PAS	TOTAL
Projection des répondants	18	5	10	33
Pourcentage	55%	15%	30%	100%

Les résultats montrent que un peu plus de la moitié des membres du panel, soit à peine 55% se voient dans les quelques années à venir toujours au sein de BGFIBank. Certains expliquant cela pas leur désir d'y travailler, les objectifs qu'ils se sont fixés, la pluralité des métiers qu'offre le groupe tout comme sa mobilité intra groupe qui se fait. Ils justifient cette projection pas les discours sous-mentionnés :

« Je me vois à BGFIbank en tant que chef des opérations même. Pourquoi, parce que j'apprécie, ce sont des gens qui pour moi sont des sources d'inspirations. Non seulement pour recevoir, mais aussi pour donner de moi. » (Extrait de l'entretien 24).

« Oui, toujours au sein de BGFI parce que je connais plus ou moins, l'esprit d'équipe qui y règne me plait.. » (Extrait de l'entretien 27)

« À l'heure actuelle la question ne se pose pas, je pense pouvoir encore apporter de la méthode et quelque chose au niveau de l'aspect sécuritaire. » (Extrait de l'entretien 1).

« Je n'envisage pas à l'heure actuelle de partir car j'aime ce que je fais et je me sens bien dans ma boîte. » (Extrait de l'entretien 13).

« Je n'envisage pas quitter cette banque à l'heure actuelle en raison de plusieurs éléments. Tout n'est pas rose tous les jours mais je me sens bien dans cette structure comme si c'était la mienne. » (Extrait de l'entretien 15).

« J'ai tellement voulu intégrer l'entreprise et ce depuis l'étranger ça n'a pas marché, étant ici j'ai tenté aussi une fois de retour au Gabon ça n'a pas marché. Tellement d'aprioris selon lesquels c'est très sélectif, il faut être « Fils de » pour intégrer. Quand j'y suis entré c'est comme si j'avais atteint mon objectif. Pour l'instant j'y suis mais mes objectifs c'est moi-même qui me les fixe, que ce soit ici où ailleurs tant que je me sens bien personnellement, qu'il y a du challenge et que je me sens productif aussi pour l'entreprise tout va bien. » (Extrait de l'entretien 16)

« Alors oui, mon parcours s'inscrit dans cet axe. Après l'homme propose et Dieu dispose mais j'espère faire carrière dans la banque et évoluer dans d'autres métiers de la banque. » (Extrait de l'entretien 17).

« Oui car je suis quelqu'un qui a peur du changement, je n'aime pas beaucoup l'aventure. Peut-être plus au poste de DRH, vers un tout autre métier du groupe. » (Extrait de l'entretien 31).

« En ce qui me concerne le groupe est grand donc forcément je me projette. Dans les cinq, dix années à venir je serai toujours dans le groupe peut-être pas à FINATRA. J'ai pas à me plaindre, j'aime ce que je fais, d'aucuns trouveraient ça routinier mais ce n'est pas du tout le cas avec les ressources humaines. » (Extrait de l'entretien 32).

« Pour l'instant à moins d'avoir une proposition qu'on ne peut refuser je n'envisage pas de partir, je pense qu'il y a pas mal de choses à faire au sein de la banque. » (Extrait de l'entretien 5).

« Je n'ai pas peur de briller, il n'y a que le bon Dieu et la mort qui peuvent m'arrêter. Après dans le contexte actuel la banque a besoin de moi comme de beaucoup d'autres. La banque m'a formé, la capacité de traiter des dossiers qui m'ont permis d'acquérir des compétences, d'avoir du relationnel, être propriétaire foncier, de me marier…pas mal de choses.
Mais je commence à être à l'étroit, aller auditionner une agence ok mais aujourd'hui certaines tâches qu'on me donne ne sont pas valorisantes, pour moi c'est trop bas. Il y a des tâches qu'on va te donner c'est pas très intellectuel. Je veux de gros trucs, de gros plans d'activité. Mais je me dis pour l'instant je travaille ici, je veux aider la banque, je termine d'aider la banque après je vais décider. » (Extrait de l'entretien 4)

Une autre partie des répondants ne se projette plus au sein de l'entreprise (15%) et l'explique par leur volonté de voir ce qui se fait ailleurs, leur soif de découvrir autre chose. Cela est beaucoup plus le cas de talents qui sont en quête de sensations nouvelles.

« Je ne suis pas de ceux qui pensent qu'en ayant commencé quelque part on doit finir au même endroit, non. Aujourd'hui BGFI nous accompagne, nous forme, on n'a pas les mêmes compétences qu'à l'arrivée. Au-delà de ça, on peut très bien se vendre ailleurs. Alors, opportunité oui, mais pas n'importe laquelle. Il y a beaucoup de critères à analyser avant d'évaluer un départ. » (Extrait de l'entretien 33).

« Non car j'estime qu'il y a toujours de quoi faire, toujours quelque chose à améliorer, de nouveaux challenges. J'ai un très fort rapport avec le sentiment des choses bien faites et ce rapport m'emmène tous les jours à chercher quelque chose de nouveau à réaliser et quand j'ai fini ça je passe à autre chose. En près de sept ans j'ai fait le tour de beaucoup de sujets. Le cash n'est pas suffisant pour moi, j'ai besoin de challenge, si je vais sur la marché de l'emploi je suis en mesure de faire doubler, voire tripler mon salaire actuel. La question de partir n'est pas d'actualité mais ne sait-on jamais, rien n'est statique et donc ne reste figé. » (Extrait de l'entretien 12).

« Personnellement je ne me vois pas dans ce cadre de figure, je veux voir autre chose, dans un autre secteur d'activité, dans une entreprise d'une autre culture sans doute anglo-saxonne sinon je finirai par me lasser, dix ans étant déjà pour moi énorme. De tout manière j'avais déjà notifié ma hiérarchie à ce sujet. » (Extrait de l'entretien 14).

« Je reste pragmatique, si j'ai une autre offre intéressante. J'ai compris que c'est du business et que personne ne nous fera de cadeaux. Donc si on peut le faire pour soi et sa famille pourquoi pas ?
Je suis déjà arrivé au bout de mes attentes, je me prépare pour la suite. Je suis pasteur assistant dans une église intitulée Impact Centre Chrétien et mon objectif est d'être Pasteur et de servir l'église à plein temps donc je suis simplement en phase préparatoire. Mais en réalité même si ce n'était pas le cas j'ai bien envie de passer à autre chose. Passer à autre chose ne veut pas dire qu'on est fatigué de l'entreprise, il y a des choses bien plus importantes, je suis fatigué de faire la même chose depuis le temps, fatigué de faire du marketing et la communication, je vais faire autre chose. » (Extrait de l'entretien 29).

Le reste des répondants soit près de 30% quand même ignorent leur future place. C'est à dire qu'à l'heure actuelle la question ne se pose pas pour eux, ils ignorent la suite et nous l'ont fait comprendre lors des entretiens par ces discours :

« Je ne sais pas encore, tout est encore possible. » (Extrait de l'entretien 28).

« Là maintenant c'est un peu trop tôt pour me projeter. » (Extrait de l'entretien 19).

« Je n'ai pas de préférence s'agissant de BGFI. Je verrai bien plus tard. » (Extrait de l'entretien 26).

« Je n'y suis pas encore, je ne peux vous dire. » (Extrait de l'entretien 23).

« Je n'ai pas encore d'idée à ce sujet, je débute à peine. Ça fait à peine quelques mois que j'ai débuté dans l'entreprise, je n'ai pas encore assez de recule. » (Extrait de l'entretien 18).

Synthèse section 2

En somme, dans cette section nous nous sommes accentués sur la fidélisation des salariés en posant la question aux répondants afin de savoir quels sont selon eux les outils que peuvent mettre en place les dirigeants afin de susciter auprès des cibles (salariés et candidats potentiels) un fort impact sur leur désir de rester fidèle à leur entreprise. Puis de savoir si oui ou non ces moyens de fidélisation qu'ils ont mentionné conduisent au fait qu'ils se projettent ou pas au sein de la même entreprise.

Comme nous l'ont démontré les discours des entretiens, la formation demeure un levier indéniable de la fidélisation au sein de BGFIBank, quand nous savons qu'il s'agit pour la plupart de formations onéreuses et dans l'ensemble à peine la moitié se projette tous au sein de la banque dans les quelques années à venir.

Section 3 : Place du leader au sein de BGFIBank

3.1 Perception de l'ombre quasi permanente du leader

BGFIBank est une organisation très dynamique, composée à majorité de jeunes dont l'âge oscille entre 25 et 35 ans.
Revenons d'abord sur la notion de leader. Nous avons constaté sur le terrain que l'image du dirigeant, leader et PDG de la banque est quasi permanente, c'est à dire que sa présence est fortement marquée dans l'esprit des cibles et cela se fait entendre dans les discours des salariés.
Le leadership est d'origine anglaise et signifie « meneur ». Gary Yukl (2002) explique que le terme « leadership » est *« un mot puisé dans le vocabulaire courant et incorporé dans le vocabulaire technique d'une discipline scientifique sans être précisément redéfini* » (p.2)

La littérature sur le leadership est très riche dans la mesure où le leadership occupe une place majeure dans les recherches en sciences sociales considérant qu'un leadership efficace est désormais plus nécessaire que jamais (Hunt, 2004).

Si nous devons recenser quelques traits sur le leadership nous retiendrons que :

- Le leadership est tout d'abord un processus
- Le leadership implique d'influencer les autres
- Le leadership se produit dans le contexte d'un groupe
- Le leadership implique l'atteinte d'objectifs partagés par les leaders et leurs subordonnés

Au sein du groupe bancaire BGFIBanak nous retrouvons ces caractéristiques, notamment celle de l'influence qui forte. Ces quelques discours émanant des entretiens nous permettant de prendre conscience de l'ampleur du phénomène.

« Le PDG étant le fondateur c'est tout à fait logique selon moi » (Entretien 22)

« … il est le PDG, le fondateur, a fait et fait énormément pour que ce groupe soit toujours aussi présent » (Entretien 24)

« Il est le père fondateur, c'est logique je trouve que son image soit autant présente chez les salariés. C'est un leader » (Entretien 1)

« En tant que PDG et fondateur du groupe il a fourni énormément d'efforts pour bâtir cet empire. C'est tout à fait normal que son nom, son image soit constamment affilié(e) à celle du groupe. » (Entretien 10)

« Selon moi c'est normal que le nom du PDG soit associé à la banque. Il est le fondateur du groupe. Nous sommes un groupe jeune, nous nous développons encore et il y pas mal d'opportunités et de projets à venir. » (Entretien 13)

« C'est quelqu'un de charismatique, il est difficile de ne pas parler ou penser à lui quand BGFI est mentionné. La première fois que j'ai vu un drapeau BGFI c'était à Sao-Tomé et j'ai pleuré. J'ai pleuré de fierté parce que je me suis dite qu'il s'agit d'une société Gabonaise implanté ici à l'extérieur du pays » (Entretien 14)

« Il est le capitaine du navire BGFI et c'est naturellement je pense, que son image est corrélée à celle du groupe. Il est le pilier, le père fondateur du groupe. » (Entretien 31)

« C'est un leader charismatique, ce n'est pas du fanatisme. Je ne l'ai jamais vu dans la détresse, il peut être embêté mais jamais dans la détresse et cela booste. Celui qui demain devra reprendre le bâton du pèlerin du groupe je lui souhaite beaucoup de courage car on nous a vendu un rêve, et on croit à ce rêve. Donc si cette personne n'arrive pas déjà à faire vivre se rêve cette personne ne donne donc pas de sens au job.
Même dans les pires moments comme la crise de deux mille neuf où beaucoup se posaient des questions sur le futur, le PDG a toujours de petites phrases dont celle-ci qui m'a marqué et motivé : « Il n'y a rien de nouveau qu'on ne puisse se partager sous le soleil. Si les hommes veulent l'argent on leur donne l'argent, s'ils veulent le pouvoir qu'on leur donne le pouvoir. N'ayez crainte ». Et nous sommes toujours, sortis de cette crise. » (Entretien 4)

« Il faut manger BGFI, respirer BGFI, se laver BGFI etc » pour ne pas paraphraser un illustre personnage, en l'occurrence le Président directeur général. Effectivement ce sont des phrases qui à première vue sont assez banales parce que ne serait-ce que dans la logique des choses, ce n'est pas des choses qui sont humainement possibles mais ces phrases là portent tout leur sens. Madame, nous sommes une banque très jeune, nous n'avons même pas encore cinquante ans d'existence. Pour moi, dans ma conception des choses mes concurrents ne sont pas ici, mes concurrents ce sont les grandes banques parce que c'est ça mes standards !! Voici à quoi je me compare, je me compare pas à ce qu'on fait ici. Voici pourquoi chaque

jour il faut se réinventer. » (Entretien 12)

« À mon avis cela semble normal, c'est tout comme l'image d'Apple est associée à celle de Steve Jobs. » (Entretien 19)

« Sans lui je pense que ce se sera plus pareil. » (Entretien 3)

Ces bribes de discours nous indiquent à suffisance combien de fois le leader qu'est le PDG du groupe est présent et apprécié par ses salariés et collaborateurs. Nous pouvons à la limite nous poser la question de savoir si ce n'est pas du fanatisme tant leur attachement est profond envers leur dirigeant. Il est limite considéré de sauveur.
Le fanatique est le collaborateur hyper-activement engagé qui a développé une attitude hypersensible et intolérante en tant que défenseur de la culture et des valeurs de l'organisation (Coulaty, B., 2018). Nous n'y sommes peut-être pas totalement mais on frôle ce niveau.

À 80% les répondants ont cité le nom du PDG du groupe bancaire quand la question leur a été posée de citer, toujours dans la logique de leadership, quelles personnalités ils qualifient de leader.
Puis s'agissant des qualités et compétences que devrait détenir un leader, telles sont les réponses obtenues :

- Motivation
- Esprit d'équipe
- Vision
- Organisation
- Exigence
- Confiance en soi
- Détermination
- Prise de risque
- Prise d'initiative
- Charisme
- Ambition
- Créativité

Dans le but d'approfondir notre étude nous nous sommes interrogés afin de savoir quel style de leadership s'appliquait au sein de la banque.

On recense six styles de leadership :

- Leadership visionnaire
- Leadership bienveillant
- Leadership participatif
- Leadership coach
- Leadership chef de file
- Leadership autoritaire

Dans notre cas, le style de leadership appliqué au sein de BGFIBank est le leadership participatif. Le leader implique tous les collaborateurs dans les prises de décision. Ses deux principales qualités sont l'écoute et l'ouverture d'esprit. Le leader participatif n'aime pas décider seul, il tient à ce que tout le monde s'exprime quand bien même la décision finale lui revient.

3.2 Observations

Pour avoir fréquenté pendant trois mois l'environnement bancaire, nous avons fait plusieurs observations :

Plan managérial

- Pratiques managériales innovantes
- Engagement et responsabilisation des salariés

Plan opérationnel

- Objectifs réévalués tous les trois ans via des projets d'entreprise toujours plus ambitieux

Plan d'action

- Accroître l'établissement des sièges de la banque en Afrique et de par le monde
- Recruter des talents
- Augmenter la performance
- Etc.

Section 4 : Discussion générale de la recherche

Au sein de cette section nous mettrons en valeur nos résultats et tenterons d'aller au-delà du simple constat que laisse apparaître nos résultats. Nous discuterons dans un premier temps de la stratégie de la recherche (3.1), le cadre méthodologique et empirique de notre étude (3.2), et enfin reviendrons sur les éléments liés à la marque employeur et la fidélisation (3.3).

3.1. Discussions et synthèse de la stratégie de la recherche

Nous avons fait le choix d'opter pour une recherche de type hypothético-déductive. Cette méthode de recherche a pour but d'expliquer un phénomène sur la base d'un sujet de ou encore d'une hypothèse sur un phénomène, basée sur la raison plutôt que sur les sens et l'expérience.

A partir de ses intuitions (nées de la connaissance), le chercheur déduit d'autres affirmations qui en sont la conséquence. Pour Martin (2012) soutient que la déduction *« permet de déduire une affirmation à partir d'hypothèses, de prémisses ou d'un cadre théorique : les conclusions résultent formellement de ces prémisses ou de cette théorie »*. La déduction est avant tout un moyen de démonstration (Grawitz, 2000 cité par Thiétart et al, 2014). Notre recherche s'oriente vers une démarche hypothético-déductive car tout d'abord les concepts sur lesquels notre recherche est établie sont largement étudiés dans la littérature, ensuite nous formulerons des propositions sur les construits et les relations qu'ils pourraient entretenir entre eux.

La nature de la recherche que nous avons retenue est celle qualifiée d'exploratoire. Notre recherche présente un caractère exploratoire en ce sens où qu'elle vise à « combler un vide » (Trudel et *al.,* 2007) et *« à produire des connaissances sur des phénomènes inconnus »* (*Ibid.*). Evrard et ses collègues (1997) soulignent que la démarche exploratoire a pour objectifs de *« se familiariser avec un problème, en cerner les composantes et les contours »*, ou « *identifier des hypothèses de travail »* ou bien *« explorer les motivations, les attitudes et les valeurs »* ou encore *« comprendre les comportements et les processus de décisions »* ou enfin « vouloir *structurer les formes, les objets, les rendre intelligibles et comprendre leur sens »* (Evrard et *al.*, 1997).

Enfin, la recherche de type qualitatif est celle retenue dans le cadre de nos recherches. Ces méthodologies qualitatives sont les plus courantes pour l'exploration car plus efficientes en raison de l'objectif de la recherche. Selon Brabet (1988), L'approche qualitative est considérée comme « *une stratégie utilisant diverses techniques de recueil et d'analyse*

qualitative dans le but d'expliquer, de comprendre, un phénomène humain ou social ». Notons que le but de l'étude qualitative est de saisir au mieux la cible de l'enquête, bien que travaillant au départ avec des documents, travaux émanant de ses recherches, l'enquêteur à ce stade doit se rapprocher de la cible afin de recueillir des informations plus précises. De plus, cette étude qualitative offre au cherche une grande flexibilité dans la mesure où il peut intégrer des explications alternatives (Bryman et Robert, 1999) contrairement à l'approche quantitative qui ne permet pas cette souplesse et implique un calendrier généralement plus rigide (Thiétart et *al.*, 2007).

3.2. Discussion et synthèse du cadre méthodologique et empirique

La démarche empirique qui est la nôtre est conçue dans le cadre d'une approche qualitative et exploratoire.

La collecte des données

Notre collecte des données s'est déroulée sur la base d'entretiens semi-directifs effectués auprès de 33 salariés d'une structure bancaire à Libreville (Gabon), échelonnées sur une durée de trois mois. Et dans le but d'avoir un échantillon représentatif, à l'image de l'ensemble des salariés nous avons fait le choix d'interviewer des hommes et femmes se situant aussi au top management que les plus simples agents de l'entreprise. Tout cela dans le souci et le but de ne pas recueillir simplement des discours orientés, au grand bénéfice de l'entreprise et pas forcément sincères.

En sus des méthodes mentionnées, nous avons décidé de passer ces entretiens semi-directifs avec des salariés appartenant à divers métiers et services de la banque.

L'analyse des données

S'agissant de l'analyse des données nous avons opté pour une analyse thématique qui est une méthode d'analyse dont l'objectif est d'identifier dans des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus. (Mucchielli, 1996).

Dans l'optique de traiter au mieux les données récoltées dans le cadre de cette recherche nous avons choisi d'utiliser du logiciel d'analyse qualitative de données Nvivo12 pour le traitement des verbatim collectés issu de nos entretiens semis-directifs.

C'est un logiciel adapté au traitement de données qualitatives permettant un bon traitement des verbatim et un codage efficace par la suite.

De façon générale les entretiens ont été fructueux et ont permis de révéler les perceptions des salariés sur l'efficacité ou non de la marque employeur s'agissant de l'attractivité des salariés et candidats, leur rétention et fidélisation.

3.3. Discussion générale de la recherche

Avant d'aborder et de discuter des résultats issus de nos recherches nous tenons à préciser des les entretiens se sont déroulés au Gabon, de ce fait les perceptions, visions et réalités sont propres à l'environnement dans lequel l'enquête s'est déroulée.

Suite aux données récoltées et de l'analyse de nos résultats, nous allons vérifier si les hypothèses que nous avons émis en préambule sont validées ou pas. Il revient ici de voir dans quelles mesures nos hypothèses de départ sont validées ou non.

(1) Notre première proposition avance l'idée selon laquelle **la culture organisationnelle optimise la fidélisation des talents (P1).**

Il s'agit ici de souligner le caractère important de la culture dans la conception de la marque employeur, en ce sens que la culture apparaît comme un levier de la ME et ainsi donc de la fidélisation. Cette culture d'entreprise lorsqu'elle est bien construite et surtout mise en avant peut se trouver être un outil d'attractivité et de fidélisation sur le long terme.

Dans notre démarche de recueillir des salariés leur perception de la marque employeur, nous leur avons au préalable posé la question de savoir ce qu'était la marque employeur selon eux et recueilli les réponses. Une fois s'être assurée que le concept était connu nous avons poursuivi en demandant aux répondants quels sont pour eux les outils de fidélisation.

S'agissant des facteurs de fidélisation, l'analyse de nos résultats montre ceci :

➔ La culture d'entreprise est citée par les répondants comme étant l'un des outils de fidélisation. Elle est un pilier, un levier en interne tout comme en externe, en ce sens qu'à elle seule elle constitue un atout suffisant pour marquer la distinction avec les autres entreprises sur un marché. La qualité de la culture d'entreprise est une preuve indiquant la marque employeur.

En résumé, la culture d'entreprise de par ses composants, dont ses valeurs constitue un indicatif sur l'entreprise pour le candidat. Elle fournit des éléments sur l'entreprise et permet au candidat de se projeter ou non, donc on voit bien qu'elle a ce double effet aussi bien en interne qu'en externe.

➔ La culture est un facteur participatif à la fidélisation et nous avons pu recenser grâce aux données recueillies, différents autres facteurs de fidélisation. Hormis la culture il y a d'autres éléments. Meyssonnier R. (2005) le confirme en disant que la fidélisation serait donc le fait « d'attirer et retenir durablement le personnel hautement qualifié et l'inciter à travailler selon les valeurs et l'intérêt de l'organisation, de rendre un salarié attaché à son entreprise. »

Bien que les résultats montrent que la culture est citée comme un moyen de fidélisation, la majorité 33 répondants ont cité majoritaire la formation à 41% comme ce discours rapporté d'un entretien nous l'indique :

« Il y a divers moyens de fidélisation mais je vais m'axer sur un précisément et dont j'ai bénéficié. Il s'agit du programme MFT, « Manager For Tomorrow » qui m'a permis de côtoyé les grands professeurs d'HEC Paris, j'ai eu la chance d'être majeure de la promotion. Et je pense que c'est suite à cela qu'on m'a nommé Directrice des Risques et du contrôle permanent de la plus grosse filiale du groupe. Ça reste quand même des données factuelles, réelles qui prouvent que la perception de mon employeur est bonne. Je peux vous dire qu'aujourd'hui au Gabon il n'y a pas beaucoup d'entreprises qui consacrent autant de budget, d'énergie et de temps pour la formation des salariés, avoir des partenariats avec de hautes écoles reconnues internationalement donc ça je pense qu'aujourd'hui au Gabon il n'y a pas autant de sociétés qui le font. Les formations sont spécifiques c'est-à-dire cadrées à chaque salarié et peuvent s'effectuer sur le plan national comme international, ça peut être aussi des team building entre cadres etc. À cela s'ajoute bien entendu les aspects liés à la rémunération, au niveau de toutes les banques sur le plan local, je n'ai pas forcément fait un benchmark précis mais dans le secteur bancaire je pense que BGFI est la deuxième ou troisième banque qui rémunère le mieux c'est salarié. » (Extrait de l'entretien 13).

Cela nous démontre à suffisance l'impact majeur d'autres facteurs, primant sur la culture dans le processus de fidélisation. Par conséquent **notre première proposition (P1) n'est pas confirmée dans ce cas de figure,** bien qu'elle pourrait être validée dans un tout autre environnement**.**

(2) Notre deuxième proposition suppose qu'**une Marque employeur forte influence positivement l'intention et la décision de candidater pour les candidats (P2).**

Notre deuxième proposition quant à elle renvoie à l'image projetée par la Marque employeur. Une image positive et attractive auprès de ses cibles a pour visée d'influencer de façon positive ou négative la décision et l'intention de candidater, permettant par la même occasion d'évaluer l'efficacité de l'image vendue par l'entreprise.

Les résultats fournis par les répondants sur la perception qu'ont les acteurs de la marque employeur BGFIBank montre ceci :

➔ La Marque employeur est à suffisance un indicateur parlant dans le désir de candidater ou non auprès d'une entreprise, et d'y rester ou pas par la suite.

➔ Les résultats de nos travaux à ce sujet ont montent que la marque employeur BGFIBank est forte au point où les candidats et salariés l'ont qualifié de grande banque, et de banque fiable etc. Cela traduit l'idée selon laquelle une forte marque employeur à elle seule détermine l'intention de candidater et que la marque employeur renvoie bien comme image ce qu'elle est, dans le but d'attirer au maximum les candidats. Elle représente pour sa part l'ensemble des efforts fait par une entreprise auprès des candidats et de ses salariés pour créer et communiquer le message selon lequel elle est un « Employeur de choix » (kapoor, 2010). Ces quelques rapports de discours d'entretiens nous éclaire à ce sujet :

« L'image d'un groupe principalement avec une image qui donne envie, qui attire. A l'écoute du nom on veut tout de suite y adhérer. » (Extrait de l'entretien 20).

« BGFI jouit d'une image forte s'agissant des entreprises sur le plan local. Partant de Port-Gentil (capital économique) ou j'étais dans le domaine pétrolier je ne voyais pas d'autres entreprises me fournissant les mêmes sécurités en terme d'image, de sécurité de l'emploi. Sur Libreville BGFI était celle qui répondait le plus à attentes. » (Extrait de l'entretien 11).

« Les retours sont ceux d'une banque internationale d'origine gabonaise et qui fait la fierté de la nation. » (Extrait de l'entretien 4)

Ces résultats confirment l'impact de la Marque employeur sur l'intention de candidater et le désir de candidater. Par conséquent **notre proposition (P2) est confirmée.**

Notre proposition centrale avance que l'alignement entre les différentes dimensions de la Marque employeur et l'image projetée de celle-ci améliore le niveau de marque employeur.

Sachant qu'une marque employeur forte et cohérente engendre de l'implication et de la motivation chez les salariés

Notre proposition centrale quant à elle suppose qu'une entreprise véhiculant une marque employeur forte et cohérente, dont la politique vendue est en adéquation avec les actions effectuées par l'entreprise en son sein n'est que bénéfique pour l'entreprise. Avantageux pour l'entreprise, car le salarié constatant que son employeur rempli sa part du contrat et donc respecte son contrat psychologique se sent bien et développe de l'implication et la motivation, ce qui joue positivement sur la performance. L'implication traduit et explicite la relation entre la personne et l'entreprise (Thevenet, 1992) et la motivation l'ensemble des aspirations qu'un travailleur attache à son emploi et qu'il attend de voir s'y réaliser, en fonction du travail accompli, de la reconnaissance de ce travail par l'entreprise (Frances, 1988).

Les propositions P1 et P2 allant dans le sens de notre proposition centrale, et les différents résultats présentés dans les sections précédentes, notre proposition centrale est confirmée.

Conclusion et synthèse du chapitre

Dans cette section nous avons nous nous sommes axés sur une discussion générale de la recherche par une discussion des résultats. Sur la base de l'analyse de nos données et des résultats qui en ont découlé nous avons validé ou non les propositions que nous avions formulées au départ.

Ce chapitre de façon générale présente la vison des acteurs que sont les salariés et candidats potentiels au sujet de la marque employeur et de la fidélisation.
Par la suite nous avons évoqué la discussion générale de la recherche en abordant les points relatifs toujours dans le cadre de la discussion, à savoir la synthèse de la stratégie de la recherche qui a été la nôtre, la discussion et synthèse du cadre méthodologique et empirique et enfin la discussion des principaux résultats qui nous a conduit à valider ou non les propositions pré formulées.

CONCLUSION GÉNÉRALE

De nos jours, de plus en plus de travaux se font sur le concept de la Marque employeur. Les entreprises ont fini par saisir l'importance de ce qu'elles représentent et s'adaptent. La Marque employeur constitue une vitrine pour les entreprises et permet au candidat potentiel de s'y identifier et de s'y projeter. Il est ainsi donc important pour les entreprises de veiller au grain à travers le service communication, de l'image qu'elles véhiculent et d'effectuer une veille constante afin de ne pas être en deçà de la concurrence et faire mieux.

La Marque employeur consiste à attirer, retenir et fidéliser les salariés et candidats potentiels. Tels sont ses objectifs. Malheureusement, bon nombre d'entreprises disposent d'un fort capital d'image qu'elles ignorent souvent, voire n'exploitent pas. Nous avons fait le choix, dans le but d'évaluer cette Marque employeur de mener notre enquête et recueillir des données à ce sujet, de nous rendre au Gabon, précisément dans les locaux de la première banque d'Afrique centrale et de la sous-région, BGFIBank, fleuron de l'économie Gabonaise et outil de développement du pays. « *Le développement d'un pays a toujours été tributaire des performances des entreprises* » (Tchankam, 2008 : 69).
Cette récolte de données s'est faite sur la base d'un guide d'entretien soumis au salariés et candidats afin de collecter leurs avis et perceptions sur le concept de Marque employeur, lequel implique celui d'attractivité organisationnelle et de fidélisation.

L'objectif principal de notre recherche est d'évaluer l'impact de la Marque employeur sur la décision de candidater pour les salariés et candidats potentiels au sein d'une entreprise, quelle qu'elle soit.
Sur la base de nos multiples lectures pour comprendre d'où vient cette notion, ce qu'elle signifie, son potentiel et ses applications connues, une définition a pu être formulée. La Marque employeur est ainsi donc « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérent à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée » (Ambler et Barrow, 1996, p.187).
Les éléments d'étude et de littérature au sujet de la Marque employeur mettent également en avant l'importance de déployer cette démarche de manière complète et équilibrée, notamment dans le but d'améliorer la cohérence de l'image de l'entreprise.

Afin de rendre cela opérationnel, nous avons effectué une immersion de trois mois au sein de BGFIBank Gabon dans le cadre de notre enquête auprès des salariés et candidats potentiels sous forme d'entretiens semi-directifs. Suite à cela nous avons recueilli des données de nature

qualitative. Les données récoltées ont par la suite fait l'objet d'un codage dans le but de déchiffrer l'univers des acteurs.

Dans le cadre de cette étude nous avons à notre mesure, et en fonctions des possibilités, pris en compte le contexte, l'environnement dans lequel cet outil de gestion qu'est la Marque employeur s'opérait. Et pour se faire, nous nous sommes intéressés aux individus, leurs habitudes et leur culture car quand bien même l'intérêt de l'étude est la Marque employeur, le capital humain est tout aussi important, c'est par lui que s'opère l'outil étudié. Le culturaliste Hofstede et ses collaborateurs dans les années 1980 ont effectué des travaux dans ce sens, dans le domaine du management. Travaux qui vont particulièrement mettre en évidence les liens existant entre environnement de travail, style de gestion et culture nationale (Meier, 2016). Va s'en suivre l'avènement d'un mouvement dans l'intention de reconsidérer la conception d'un management diffusant une liste de procédés améliorés pouvant conduire une organisation à la performance, peu importe le contexte dans lequel elle évolue (Huselid, 1995 ; Delery et Doty, 1996). Cela a conduit de nombreuses disciplines dont les sciences de gestion, en général, et la gestion des ressources humaines, particulièrement, à insister sur la nécessité d'acclimater les outils de gestion au contexte local (Kamdem, 2002 ; Mutabazi, 2006). Et c'est dans cette optique que s'insère l'objet de notre recherche relative à la perception de la Marque employeur dans un contexte local, africain.

Bien que les données auxquelles nous avions eu accès soient assez restrictives, nous avons tout de même pu éprouver nos propositions grâce aux données récoltées lors des entretiens. Il ressort de façon générale que la Marque employeur influence beaucoup l'attractivité des individus premièrement, du fait de l'image extérieure qui est vendue, l'apparence. S'agissant de la fidélisation, qui est un processus, c'est tout autre chose. Pour y parvenir il faut entre autres que l'entreprise dans les faits soit en accord avec tout ce qu'elle dit être, cohérente à tous les niveaux. Aussi bien en interne avec les salariés qu'en externe avec les candidats. Un rôle qui n'est pas à sous-estimer dans ce procédé est celui des salariés actuels qui dans leurs discours et attitudes représentent des ambassadeurs de la marque d'une entreprise également et peuvent influencer sur la décision de candidater. Cependant, seul le fait d'intégrer et côtoyer l'entreprise permet aux salariés de mieux se statuer et se projeter ou pas par la même occasion. C'est l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle-même » (Chaminade, B., 2003). La promesse employeur doit être respectée.

BGFIBank au Gabon est cette banque en vogue dans laquelle tout le monde veut travailler car elle vend du rêve rien que par son image, (tenues vestimentaires, pub etc), promesses. On finit

par se poser la question de savoir si ce n'est pas un mythe car la volonté ardente des individus de l'intégrer semble incroyable. Pire encore pour ceux qui y sont déjà. Bon nombre d'entre eux ne se voient pas partir tellement la banque offre une pluralité de métiers et une grande mobilité à l'intérieur du groupe.

- **Apports théoriques**

De plus en plus de recherches se font sur le sujet de la Marque Employeur, ce qui est plutôt une bonne chose, de même que des parutions à ce sujet. De façon générale on s'accorde autour de la définition de Ambler et Barrow (1996) au sujet de la Marque employeur. Le challenge de la Marque employeur à ce niveau se trouve dans la nécessité de regrouper et synthétiser les diverses recherches empiriques, puis de créer et conceptualiser des modèles afin d'enrichir la littérature à ce sujet.

- **Apports pratiques**

À l'ère actuelle où la concurrence accrue, les entreprises ont totalement pris conscience de la guerre des talents qui se déroule à l'étape du recrutement, chaque entreprise voulant s'arracher un talent, elles ont toutes été amenées à pratiquer de la gestion des talents. Nos travaux vont servir nous l'espérons, à avoir une idée plus précise de la marque employeur et ses effets au sein d'une organisation au Gabon, et permettre également de situer la place de la culture au sein de ce processus d'implantation d'outil de gestion.

- **Préconisations**

En ce qui concerne les préconisations, s'agissant de l'implantation d'un outil de gestion comme celui de la Marque employeur, nous émettons la recommandation pour les organisations étrangères à ces outils, avec différents paramètres culturels de prendre en compte le contexte. Ou encore d'effectuer des périodes d'essais au préalable. Et avant même d'envisager toute forme de période d'essai de l'instrument, il convient d'effectuer une campagne d'information interne afin de sensibiliser les cibles sur ce qui va se faire, les mettre en condition. De cette façon l'effet surprise est contrôlé afin d'éviter tout désintérêt éventuel. Il n'est pas dit que l'expérience ne marchera pas car le contexte étant différent, mais l'humain étant la matière première sur laquelle ou à travers laquelle l'expérimentation se fait, la prise en compte de son espace, ses règles de vie en société, sa culture et sa personne de façon générale est prioritaire.

Limites de la recherche

Notre travail de recherche présente cependant quelques limites. La limite majeure étant le fait que l'étude ait été faite dans un cas bien précis. Cela circonscrit le champ d'adaptabilité des résultats. Les résultats obtenus ne sont valables que dans le cadre de l'échantillon considéré. Ils ne peuvent éventuellement qu'être élargis qu'au contexte gabonais.

Une autre limite de la recherche qui s'est directement adressée à nous est le fait sur le terrain d'enquête de ne pas disposer de toutes les ressources (documents) dont nous avions besoin, c'était contraignant, limitant pour notre champ d'action. Nous avons toutefois essayé d'exploiter au mieux les données dont nous disposions.

Perspectives de la recherche

Plusieurs perspectives pourraient être envisagées dans le cadre de ce travail. Premièrement d'effectuer si possible ces mêmes travaux de recherche à plus grande échelle, à l'aide de plusieurs matériaux et fournir ainsi des résultats plus complets et significatifs. Ensuite il serait bien de rédiger des communications à ce sujet.

BIBLIOGRAPHIE

A. Jaeger (1983), The transfer of organizational culture overseas, *Journal of International Business Studies.*

Agrawal R. K., Swaroop P. (2009), « Effect of employer brand image on application intentions of B-School undergraduates », *Vision – The journal of Business Perspectives,* Vol. 7, pp. 263-95.

Alain Blanchet, Rodolphe Ghiglione, Jean Massonat, Alain trognon, *Les techniques d'enquêtes en sciences sociales, Dunod, Paris, 2013.*

ALBERT, Stuart; WHETTEN, David A. (1985). « Organizational identity », in Cummings, L.L. and Staw, B.M. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT, p. 263-95, Vol. 7.

Ambler, T. et Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, vol. 4, N°3, 185-206

Anderson, John R. (1983). « A Spreading Activation Theory of Memory », Journal of Verbal Learning and Verbal Bahavior, Vol. 22, p. 261-295.

Anna, J.C. (2013), Anatomie de la marque employeur !, RmsNews

App S., Merk J., Buttgen M. (2012), "Employer branding : Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees", *Management Review,* Vol. 23, N°3, 262-278.

Ashby, F., Pell, A. (2001), Embracing Excellence : Become an Employer of Choice to attract The Best Talent, Prentice Hall.

Audrey Charbonnier-Voirin et al., proposition d'un modèle intégrateur de la marque employeur, reims-ms. fr, 2011, p 26-27).

Audrey Charbonnier-Voirin, « Marque employeur interne et externe. Un état de l'art et un agenda de recherche », Revue française de gestion 2015/1 (N° 246), p. 63-82.

Audrey Charbonnier-Voirin, al., l'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation, 2014, P.

Audrey charbonnier-Voirin, charlotte Laget, alexandra Vignolles, l'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salaries et leur intention de quitter l'organisation, 2012.

Avenier M.J. (2011),''Les paradigmes épistémologiques constructivistes : postmodernisme ou pragmatisme ? '', Management & Avenir, 43, 2011, p. 371-390.

Avenier M.J, Gavard-Perret M.L. (2012), ‘’Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique’’, in Gavard-Perret, Gotteland, Haon, Jolibert, Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, Réussir son mémoire ou sa thèse, 2ième édition, Paris, Pearson, Education France, p.12-62.

Autissier, D., Simonin, B. (2009), Mesurer la performance des ressources humaines, Eyrolles.

BACKHAUS, Kristin; TIKOO, Surinder (2004). « Conceptualizing and researching employer branding », *Career Development International*, Vol. 9, N° 5, p. 501-517.

Beaud, M. (2020). *L'art de la thèse*. La Découverte.

Benraiss-Norailles L., Herrbach O. et Viot C. (2019), *L'effet du capital marque employeur sur l'attractivité organisationnelle : Le rôle modérateur de la familiarité,* Management & Avenir.

BESSIEUX-Ollier, Corinne; WALLISER, Élisabeth (2010). « Le capital immatériel : Etat des lieux et perspectives », *Revue Française de Gestion,* Vol. 8, N° **207,** p. 85-92.

Brignano S.(2006), *Communication RH, quelles réalités ?* , Editions Liaisons.

CAPPELLETTI, Laurent (2012). *Le contrôle de gestion de l'immatériel : une nouvelle approche du capital humain*, Dunod, Paris, 191 p.

Castellano, S., & Dutot, V. (2013). Une analyse de l'e-réputation par analogie ou contraste avec la réputation: Une approche par les médias sociaux. *Revue française du Marketing*, (243).

Cazottes M.C., (2019). Management de la marque employeur. Pearson France.

Chaminade, B. (2008), *Compétences dans une démarche qualité*, Afnor.

Chaminade, B. *Créer votre marque employeur*, 2e éd., La Plaine Saint-Denis, Afnor, « *Attirer et fidéliser les bonnes compétences*», 2006, 335 pages.

Chaminade, B. *Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*, éd Afnor, 2003, 219 pages.

Chaminade, B. (2010). *Attirer et fidéliser les bonnes compétences: créer votre marque d'employeur*, Paris, Afnor Editions, 336p.

Cézanne, C., et Guillon, O. (2013). Manifestations, déterminants et conséquences de la fidélité des salariés: une grille de lecture critique. *Recherches en Sciences de Gestion*, (4), 127-143.

Cadin L., Guérin F. (2011), La gestion des ressources humaines, 3ième édition, Dunod.

Cadin L., Guérin F., Pigeyre F. (2012), Gestion des Ressource Humaines. Pratiques et éléments de théorie, Paris, Dunod.

Charbonnier-Voirin, A., & Lissillour, M. (2018). La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle. *Recherches en Sciences de Gestion*, (2), 97-119.

Charbonnier A., Voynnet-Fourboul, (2014), Culture d'entreprise, diaporama 48 diapos.

Chun, R., & Davies, G. (2001). E-reputation: The role of mission and vision statements in positioning strategy. *Journal of Brand Management*, *8*(4), 315-333.

Colle, R. (2006). L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés: le rôle du sentiment d'auto-détermination. Thèse de *Doctorat en sciences de gestion, Université Paul-Cézanne, Aix-Marseille III*.

Colle, R., Cerdin, J. L., et Peretti, J. M. (2005). La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte. *Revue de gestion des ressources humaines*, (55), 2-21.

Crozet D., Martory B. (1998), Gestion des ressources humaines. Manuel de pilotage social, Nathan éditions.

Davies G. (2008), "Employer branding and its influence on managers", European Journal of Marketing, Vol.42, N°5-6, 667-681.

Deal, T.E., Kennedy, A.A.(1982), Corporate Cultures, Addison-Wesley.

DEJOUX, Cécile; THEVENET, Maurice (2010). *La gestion des talents. La GRH d'après-crise*, édition Dunod, 216 p.

Delavallé, E. (1995), Culture d'entreprise : la contribution de Herbert Simon. Document de travail.

D'iribarne P. (1985), ''Cultures nationales et cultures des entreprises'', Nice laboratoire de Gestion et cultures africaines, IAE.

D'Iribarne P. (1989), La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales, Paris, Seuil.

D'Iribarne P. (1998), Cultures et mondialisation, Paris, Seuil.

Dumon C.H., (2016). Recruter les meilleurs à l'ère du digitale. Eyrolles.

Dupriez P. (2000), *La résistance Culturelle : fondements, applications et implications du management interculturel,* Bruxelles, De Boeck.

Duroni, A. (2011). De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH. *Executive Mastere*.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. (1999). *Le capital immatériel de l'entreprise : identification, mesure, management*, Maxima, Paris, 276 p.

Étoughé-Éfé, J. É. (2011). *Acteurs et espaces de travail en Afrique contemporaine: de la rue au bureau*. Editions L'Harmattan.

E. Schein (1988), Organizational Culture, WP Sloan School of Management.

E. Schein (1991), Plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est la culture organisationnelle. Chapitre dans Pouvoirs et Cultures Organisationnels, page 175-195.

Etounga-Manguellé D. (1990), L'Afrique a-t-elle besoin d'un programme d'ajustement culturel ? Éditions Nouvelles du Sud, Ivry-sur-Seine.

Fabi, B., Lacoursière, R., et Raymond, L. (2011). Processus de fidélisation des employés: une analyse structurelle de certaines variables sous-jacentes. *P. Paillé (Éd.), La fidélisation des ressources humaines: Approches conceptuelles et recherches empiriques*, 213-234.

Fillias, E., Villeneuve, A.(2010), E-Réputation, Stratégies d'influence sur Internet, Ellipses.

Gardner B. B., Levy S. J (1955), "The product and the brand". *Harvard Business Review,* Vol 33, N°2, March-April, 33-39.

Giraud, L., Roger, A., & Thomines, S. (2012). La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique. *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 44-60.

Girard, A., Fallery, B., & Rodhain, F. (2011). L'apparition des médias sociaux dans l'e-GRH: gestion de la marque employeur et e-recrutement.

Guidère M. (2004), *Méthodologie de la recherche : Guide du jeune chercheur en lettres, langues, sciences humaines et sociales. Maîtrise, DEA, Master, Doctorat,* Paris, Ellipses Editions.

HERRBACH, Olivier; MIGNONAC, Karim; Richebé, Nathalie (2009). *Les ressources humaines de A à Z*, édition Dunod, 218 p.

Hofstede G. (1991), Cultures and Organizations: Software of the Mind, Londres, MacGrow Hill.

K. Cameron (2008), A Process for Changing Organizational Culture, Chap 6 in Handbook of Organizational Development, p.429-445.

Kamdem E. (2002), Management et interculturalité en Afrique. Expérience camerounaise, lesPresses de l'Université Laval, L'Harmattan, Saint-Nicolas/Paris.

Kapferer JN. (2005), *Ce qui va changer les marques*, Dunod.

Kapferer, JN (1997), *Strategic Brand Management*, Great Britain, Kogan Page, 320 p.

Kapferer, JN (1998), *Les marques Capital de l'entreprise*, Editions d'Organisation, 575 p.

Kapferer, JN; LAURENT, Gilles (1992). *La sensibilité aux marques*, Editions d'Organisation, 218 p.

Khaldi, S., & Majidi, F. Z. (2018). L'influence de la marque employeur sur l'attractivité des candidats et la fidélisation des salaries. *Public & nonprofit management Review*, *3*(1).

Kita, J. K. (2003). *Pour comprendre la mentalité africaine: les rapports afro-occidentaux en dynamisme constructif* (Vol. 18). LIT Verlag Münster.

Kotler, P. (2007), Principes de Marketing, Pearson Education.

La Pinta F., Berthelot V., (2015). Marketing RH : Accompagner la transformation digitale des ressources humaines. Collection « Focus RH » – Studyrama Editions.

Lecoeur, E. D. (2015). *Gérer les compétences et les talents: le guide pratique*. De Boeck Supérieur.

Lehu, J. M. (2003). *Stratégie de fidélisation*. Editions Eyrolles.

Lemaitre, N. (1984). La culture d'entreprise, facteur de performance. *Revue Française de gestion*, *47*(48), 153-161.

LEMMINK, Jos; SCHUIJF, Annelien; STREUKENS, Sandra (2003). *«* The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions », *Journal of Economic Psychology*, Vol. 24, p. 1-15.

Lemoine, C. (2004), *Motivation, satisfaction et implication au travail,* in Brangier E., Lancry

LENDREVIE, Jacques; LEVY, Julien (2012). *Mercator 2013 : Théories et nouvelles pratiques du marketing*, Dunod, 1140 p.

LEWI, Georges (2005). *Branding Management, La marque de l'idée à l'action*, Pearson Education, 495 p.

LIGER, Philippe (2013). *Marketing RH* : *Attirer, intégrer et fidéliser les salariés*. Dunod. 192 p.

Madeleine Grawitz, *Lexique des Sciences sociales,* 8e éd., Dalloz, 20014.

Madeleine Grawitz, *Méthode des Sciences sociales, 11e éd, Dalloz 2014.*

Makunza, K.E (2000), La performance des entreprises africaines. Problèmes et stratégies,Paris, PUF.

Mamboundou, J. P. (2007). Pressions institutionnelles et acquisition des ressources humaines (RH). *La Revue des Sciences de Gestion*, (4), 125-132.

Mamboundou, J. P. (2016). De la gestion de l'information RH à la gestion de la citoyenneté organisationnelle (CO): pratiques managériales et réactions des salariés dans les entreprises gabonaises. *Question (s) de management*, (1), 45-60.

Maréchal, C., Allard-Poesi, F., & THIÉTART, R. (2007). Construction de l'objet de la recherche. *Thiétart, R.-A.(2007). Méthodes de recherche en management*, 34-57.

Maslow, A. (1954), Motivation and personality, New York, Harper and Row.

Massiera, B. (2007), Culture d'entreprise, l'échec d'un concept », *Communication*, Vol. 25/2.

MILES, Sandra J.; MANGOLD, W. Glynn. (2004). « A conceptualization of the employee branding process ». *Journal of Relationship marketing*, Vol. 3, N° 2/3, p. 65-87.

Minchington, B. (2010), Employer Brand Leadership – A Global Perspective, Collective Learning Australia.

Mintzberg, H. (1999). *Managing quietly. Leader to leader*, 1999(12).

Mintzberg, H. (2004). Leadership and management development: An afterword.*Academy of Management Perspectives*, 18(3), 104.

Morin, D. (2006), Les déterminants de l'attraction organisationnelle, Document de travail.

Muller J.-L. (2008), *Guide du management et du leadership*, Paris, Retz.

Mutabazi, E. (2006). Face à la diversité des cultures et des modes de gestion: le modèle circulatoire de management en Afrique. *Management Avenir*, (4), 179-197.

Negura, L. (2006), « L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales », *Sociologies*, 1(1), p. 1-16. p. 58-65.

ONG, Lin D. (2011). « Employer branding and its influence on potential job applicants », *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol. 5, N° 9, p. 1088-1092.

Paillé, P. (2004), La Fidélisation des ressources humaines, Economica.

Paillé P., Mucchielli A., (2012), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 3ème éd., Armand Colin,Paris.

PANCZUK, Serge; POINT, Sébastien (2008), *Enjeux et outils du marketing RH* : *Promouvoir et vendre les ressources humaines,* Editions d'Organisation, 239 p.

Pitelet D., Ricard M., (2016). Le pari de la culture : Petit éloge de la culture d'entreprise. Eyrolles.

Pélissier D. (2017), *Quelles sont les origines du concept de marque employeur ?* , Présence numérique des organisations.

Pépin N. (2006), Culture d'entreprise : naissance, portée et limites d'un concept, Mémoire WP, Cahiers du CRISES.

Peretti, J. M., et Swalhi, A. (2007). Définir et mesurer la fidélité organisationnelle. *Revue Sciences de Gestion*, (64).

Peretti, J. M. (2020). *Gestion des ressources humaines*. Vuibert.

Peretti J.-M. (2011), *Tous leaders*, Paris, Eyrolles.

Panczuk, S., & Point, S. (2011). *Enjeux et outils du marketing RH: promouvoir et vendre les ressources humaines*. Editions Eyrolles.

Plane J-M. (2015), *Théories du leadership: Modèles classiques et contemporains*, Paris, Dunod.

Plane, J-M. (2012), *Théorie et management des organisations*, 3e éd.

Réale, Y., Dufour B. (2009), Le DRH stratège, Eyrolles.

Réguer, D. (2011). *E-réputation: manager la réputation à l'heure du digital*. Dunod.

SEMPRINI, Andrea (1992). *Le marketing de la marque, approche sémiotique*, Editions Liaisons, 195 p.

Swalhi, A.(2007), «Mesure et déterminants de la fidélité organisationnelle: le rôle des pratiques de justice et d'employabilité » Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, *Université de Corse.*

Tchankam, J. P. (2000). L'entreprise familiale au Cameroun. *Cahier de recherche du CREF*, *5*, 2000.

Thiétart R.A. (1999), Méthodes de recherche en management, Dunod.

Thévenet, M., & Vachette, J. L. (1992). *Culture et comportements*. FeniXX.

Thevenet, M. (1993), *La Culture d'entreprise*, PUF.

Troillard William (2015), *Qu'est-ce que le marketing mix 4P, 5P et 7P.*

Trompenaars F. (1994), L'Entreprise multicurelle, Paris, Maxima/ Laurent du Mesnil.

Tsika, J. (1995). Entre l'enclume étatique et le marteau familial: l'impossible envol des entrepreneurs au Congo. *Entreprises et entrepreneurs africains*, 251-265.

Viot C. Benraiss-Norailles L. (2014). *Employeurs demarquez-vous !La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ?* Management international.

Yao, N. (2013). Communication de recrutement et/ou marque employeur?. *Communication management*, *10*(2), 73-85.

TABLES DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS 4
INTRODUCTION GENERALE 9
PARTIE 1 REVUE DE LA LITTERATURE ET CONTEXTE DE LA RECHERHE 19
CHAPITRE 1 : ÉVOLUTION DE LA GRH ET REVUE DE LA LITTÉRATURE 21
Chapitre 1 : Évolution de la GRH et revue de la littérature 22
Introduction 22
Section 1 : Définition et présentation des concepts 32
1.1. Le concept de marque employeur 32
1.1.1. Qu'est ce qu'une marque ? 32
1.1.2. Définition de la marque du point de vue juridique 32
1.1.3. Définition de la marque du point de vue du marketing 33
1.1.4. Les déterminants de la marque 33
1.1.4.1. Les différents types de marques 33
1.1.4.2. Les emblèmes d'une marque 34
1.1.4.3. La signalétique de la marque 35
1.2. Le concept d'attractivité organisationnelle 38
1.3. Le concept de culture d'entreprise 38
1.4. Le concept de fidélisation 41
Section 2 : La marque employeur : émergence d'un nouveau concept 48
2.1. États des lieux de la marque employeur 48
2.2. Rôle et effets de la marque employeur 57
2.2.1. Les effets de la marque employeur sur les salariés potentiels (candidats) 58
2.2.2 Effets de la marque employeur sur les salariés 59
2.3. Limites de la marque employeur 60
Section 3 : La culture d'entreprise : Composants et applications 62
3.1. Rôle de la culture d'entreprise 62
3.1.1. Dimension de la culture d'entreprise 63
3.2. Éléments de la culture d'entreprise 64

3.3. La Culture nationale 67
Section 4 : La fidélisation 69
4.1. Facteurs de la fidélisation 70
4.2. Enjeux de la fidélisation 71
Conclusion, synthèse du chapitre et cadre théorique 74
CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE LA RECHERCHE 77
Introduction 78
Section 1 : Le Gabon, pays aux diverses ressources 79
1.1. Présentation géographique, économique et administratif. 79
1.2. Pays plein de richesse 80
1.3. Pays pauvre en développement 86
Section 2 : Importance de la culture nationale 88
2.1. La place des rites et traditions dans la culture nationale 88
2.2. La place des croyances dans la culture nationale 89
2.3. La place du chef au sein de la société 89
Section 3 : Le secteur bancaire 92
3.1. Historique de la banque 92
3.2. Évolution et développement de la banque 95
3.3. Présentation de la banque : valeurs, projets et métiers 97
Conclusion et synthèse du chapitre 108
PARTIE 2 - METHODOLOGIE, ANALYSE DES RESULTATS ET DISCUSSION DE LA RECHERCHE 110
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE 112
Introduction 113
Section 1 : Positionnement épistémologique et contexte de recueil des données 114
1.1. Positionnement épistémologique, démarche et approches retenues 114
1.1.1. L'épistémologie en sciences de gestion 114
1.1.2. Les trois principaux paradigmes en science de gestion 115
1.2. Démarche et approche retenue 119
1.2.1 Une approche hypothético-déductive 119
1.2.2. Une approche à visée exploratoire 120
1.2.3. Une recherche qualitative 121
1.3. Contexte de recueil des données 122
1.3.1. Présentation de la méthodologie des entretiens semi-directifs 122

1.3.2. L'échantillon de l'étude 123
1.3.3. La sélection de l'échantillon 124
Section 2 : Le guide d'entretien 125
2.1. Conception guide d'entretien 125
2.2. Les répondants 127
2.3. Répartition des répondants par variables 130
Section 3 : Traitement des données 139
3.1. L'analyse thématique 139
3.2. Étapes de l'analyse thématique 140
3.3. Résumé approche codage 141
3.4. Validité et fiabilité de la recherche 142
3.4.1. Validité du construit 143
3.4.2. Fiabilité et viabilité de l'instrument de mesure 143
3.4.3. Validité interne de la recherche 143
3.4.4. Validité externe de la recherche 145
3.4.5. Fiabilité de la recherche 146
Conclusion et synthèse du chapitre 147
CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION, ANALYSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION DE LA RECHERCHE 149
Introduction 150
Section 1 : La marque employeur vue par les acteurs 151
1.1. Connaissance de la marque employeur selon les acteurs 151
1.2. Marque employeur et BGFIBank 156
1.3. Moyens d'attractivité de la marque employeur 160
1.3.1 Moyen de connaissance de BGFIBank 161
1.3.2. Perception de la marque BGFIBank par les acteurs 164
1.3.3. Moyens d'intégration dans l'entreprise 168
Section 2 : La fidélisation vue par les acteurs 171
2.1. Outils de fidélisation selon les acteurs 171
2.2. Effets de la fidélisation selon les acteurs 176
Section 3 : Place du leader au sein de BGFIBank 181
3.1 Perception de l'ombre quasi permanente du leader 181
3.2 Observations 184
Section 4 : Discussion générale de la recherche 185
3.1. Discussions et synthèse de la stratégie de la recherche 185

3.2. Discussion et synthèse du cadre méthodologique et empirique 186
3.3. Discussion générale de la recherche 187
Conclusion et synthèse du chapitre 191
CONCLUSION GÉNÉRALE 192
BIBLIOGRAPHIE 196
TABLES DES MATIÈRES 205
LISTE DES FIGURES 209
LISTE DES TABLEAUX 210
LISTE DES ABREVIATIONS (SIGLES OU ACRONYMES) 211
LISTE DES ANNEXES 212
ANNEXES 213
Annexe 1 : Guide d'entretien 214
Annexe 2 : Enquête secteur bancaire Gabon 217

LISTE DES FIGURES

Figure 1-1 : Interaction entre stratégie, marketing et ressources humaines 28
Figure 1-2 : Les niveaux de culture et leur interaction 40
Figure 1-3 : Quatre modèles-types de cultures d'entreprise 41
Figure 2-1 : Représentation imagée des dimensions de la marque employeur 50
Figure 2-2 : Adaptation du modèle d'Ambler et Barrow (1996) 51
Figure 2-3 : Adaptation du modèle de Lievens et Higghouse, 2003 ; Lievens, Van Hoye et Anseel, 2007 52
Figure 3-1 : Les quatre formes représentatives de la culture 66
Figure 1-4 : Carte provinciale du Gabon 80
Figure 1-5 : Pyramide des âges population gabonaise en 2010 86
Figure 2-4 : Étape conception guide d'entretien 125
Figure 2-5 : Répartition de l'échantillon par l'âge des répondants 131
Figure 2-6: Répartition de l'échantillon par niveau de formation des répondants 132
Figure 2-7 : Répartition des formations de l'échantillon en fonction de l'âge des répondants 133
Figure 2-8 : Répartition de l'échantillon par le sexe des répondants 134
Figure 1-6 : Nuage de mots liés à la marque BGFIBank 160

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1-1: Les quatre piliers du marketing mix applicable aux RH 30
Tableau 2-1 : Mesures de la marque employeur 53
Tableau 2-2 : Les apports potentiels de la marque employeur 58
Tableau 3-1 : Notoriété spontanée des différentes banques implantées au Gabon 94
Tableau 1-2 : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste 117
Tableau 2-3 : Thèmes principaux entretiens semi-directifs 126
Tableau 2-4 : Caractéristiques échantillon 128
Tableau 2-5 : Répartition de l'échantillon par l'âge des répondants 130
Tableau 2-6 : Répartition de l'échantillon par niveau de formation des répondants 132
Tableau 2-7: Répartition des formations de l'échantillon en fonction de l'âge des répondants 133
Tableau 2-8: Répartition de l'échantillon par le sexe des répondants 134
Tableau 2-9 : JOURNAL DE BORD 135
Tableau 3-2 : Mesure de la validité interne de la recherche 145
Tableau 1-3 : Tableau connaissance du concept de marque employeur par les répondants 152
Tableau 1-4 : Détention marque employeur 156
Tableau 1-5 : Tableau outils de connaissance de la marque employeur par les répondants 161
Tableau 1-6 : Perception de la marque BGFIBank selon acteurs 165
Tableau 1-7: Moyen d'intégration des répondants au sein de BGFIBank 168
Tableau 2-10: Moyen d'intégration des répondants au sein de BGFIBank 171
Tableau 2-11: Projection des répondants au sein de BGFIBank 176

LISTE DES ABREVIATIONS (SIGLES OU ACRONYMES)

IDH : Indicateur de développement humain

DRH : Direction des ressources humaines

GRH : Gestion des ressources humaines

ME : Marque employeur

MRH : Management des ressources humaines

RH : Ressources humaines

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien 214
Annexe 2 : Enquête secteur bancaire Gabon Source : ACO Design Afrique (2017)..... 217

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien

THEME : Contribution à l'analyse de la perception de la Marque employeur au Gabon : Cas du groupe bancaire BGFIBank Gabon

Le laboratoire CORHIS (Communication-Ressources Humaines-Intervention Sociale) porté par l'Université Paul-Valéry (Montpellier 3) réalise une enquête portant sur la perception de la Marque employeurs BGFIBank auprès de ses cibles (salariés et candidats potentiels). Dans ce cadre, nous vous soumettrons une série de questions sous forme d'entretiens semi-directifs portant sur quatre (4) thématiques à savoir :

I - Contexte du travail et découverte de l'entreprise

II - Image Marque employeur

III - Fidélisation

IV – Leadership

Nous vous garantissons la stricte confidentialité des réponses que vous fournirez. Les informations recueillies n'ont pour seul but que de faire avancer les connaissances en matière de gestion des ressources humaines et des carrières. Aucune donnée nominative n'est conservée ni transférée à d'autres fins.

INTRODUCTION

Confirmer le temps disponible

Demander s'il est possible d'enregistrer la conversation

Rappel des éléments de confidentialité

Présenter :

- L'objet de la thèse

- La démarche retenue pour la partie empirique

- Présenter la structure de ce guide d'entretien : les rubriques ci-dessous

Thème	***Items***
Présentation de l'interlocuteur	Age, genre, fonction, lieu, parcours **1.** Pouvez-vous nous parlez de votre formation ainsi que de votre parcours professionnel ? **2.** Pouvez vous spécifier l'agence, voire filiale dans laquelle vous êtes affecté(e) s ? **3.** Quelles sont les missions et tâches liées à votre activité ?
Contexte et découverte de l'entreprise	**4.** Comment avez-vous connu l'entreprise ? **5.** De quelle façon avez-vous intégré l'entreprise ? **6.** Depuis combien d'années faites vous partie de l'effectif de l'entreprise ? **7.** Comment qualifiez- vous les relations au sein de l'entreprise ?
Image de la marque	**8.** Que vous évoque le logo du groupe ? **9.** Quel retour percevez vous de l'image du groupe BGFIBank à l'extérieur ? **10.** Cette image renvoyée de l'entreprise a-t-elle influencée votre désir d'intégrer le groupe ? **11.** Que pensez vous à l'heure actuelle de l'image du groupe suite aux scandales financiers auxquels vous avez fait face ? **12.** Si vous deviez effectuer un classement des banques sur le plan national où placeriez vous BGFI?
Marque employeur	**13.** Selon vous que signifie le terme de Marque employeur ? **14.** À l'écoute de la marque BGFIBank quels mots vous viennent à l'esprit ? **15.** D'après vous le groupe dispose-t-il d'une Marque employeur ? Si oui à travers quels éléments se manifeste-t-elle selon vous ?
Fidélisation	**16.** Comment s'est déroulée votre intégration ? **17.** Selon vous qu'est ce que la fidélisation ? **18.** D'après vous quels facteurs influencent la fidélisation ? **19.** Apporteriez vous des changements ou améliorations au processus de fidélisation ? **20.** Vous projetez-vous toujours au sein de la banque dans les cinq années à venir ou envisagez-vous de partir à un moment donné ? **21.** Qu'est ce qui fait que vous soyez fidèle envers la banque et ses dirigeants ?

Leadership	**22.** Selon vous c'est quoi le leadership ? **23.** D'après vous quelles qualités/compétences doit posséder un leader ? **24.** Pouvez-vous me donner un exemple de personnes que vous qualifiez de leader ? **25.** Que pensez vous de l'image quasi permanente du PDG qui est rattachée à la banque ?

Annexe 2 : Enquête secteur bancaire Gabon

Source : ACO Design Afrique (2017)

BANKING SECTOR 2017

1

RAPPEL METHODOLOGIQUE

Périmètre de l'étude:

- Gabon
- Cameroun
- Congo Brazzaville
- République Démocratique du Congo
- Guinée Equatoriale
- Côte d'Ivoire
- Benin
- Sénégal
- Madagascar

Taille de l'échantillon :

- Gabon : 1.000
- Cameroun : 1.000
- Congo Brazzaville : 1.000
- République Démocratique du Congo : 1.000
- Guinée Equatoriale : 1.000
- Côte d'Ivoire : 1.000
- Bénin : 1.000
- Sénégal : 700
- Madagascar: 1.000.

Soit un total de 8.700 sondés

Étude secteur bancaire du 3 au 15 avril 2017

2

RAPPEL METHODOLOGIQUE

Population mère : populations bancarisées

Type de sondage : tirage aléatoire sans remise

Mode d'administration du questionnaire : les questionnaires ont été administrés en face à face sur le terrain, par des équipes de 10 enquêteurs par pays

Durée de l'enquête terrain : 5 jours

Période de l'enquête au Gabon : du 3 au 7 avril 2017

Période de l'enquête dans les 8 autres pays : du 10 au 15 avril 2017

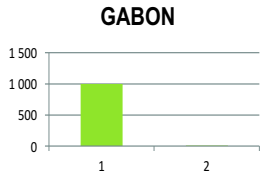
ÉTUDE

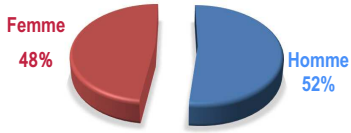
SUR LE SECTEUR BANCAIRE

AU GABON

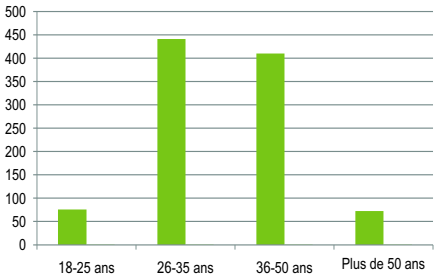
RÉSULTATS PAR PAYS / GABON

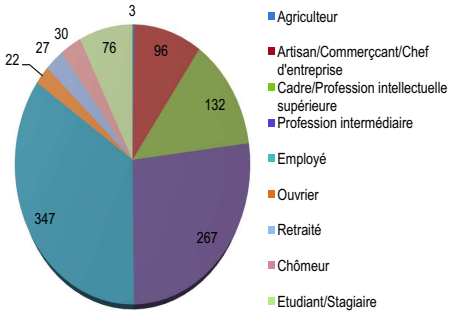
1. Profil des répondants





Sur l'échantillon du Gabon, les employés, les professions intermédiaires, les artisans, commerçants, entrepreneurs, les cadres et professions intellectuelles supérieures sont assez bien représentés.
Les agriculteurs par contre sont peu présents.





RÉSULTATS PAR PAYS / GABON

1. Notoriété spontanée des différentes banques implantées au Gabon

Banques implantées

BGFI	878	87,8%
BICIG	853	85,3%
UGB	809	80,9%
ECOBANK	790	79%
AUTRES	600	60%
POSTEBANK	575	57,5%
BGD	341	34,1%
UBA	285	28,5%
ORABANK	282	28,2%
CITIBANK	125	12,5%
Total	5 536	100%

BGFI Bank est ici la banque la plus citée. Elle est très souvent en première position par les personnes sondées. Avec une notoriété spontanée qui excède 75 %, BGFI, BICIG, UGB et ECOBANK sont les banques les plus présentes dans l'esprit des consommateurs de produits bancaires au Gabon.

On observe, en outre, un nombre important de citations pour les EMF rassemblées sous la mention « autres », parmi lesquels deux marques principales émergent : Finam et Loxia. Ce qui démontre que, dans l'esprit des consommateurs, les EMF sont considérés comme des pourvoyeurs de services bancaires au même titre que les banques commerciales classiques.

ÉTUDE COMPARÉE / BGFI 2015-2017

1. Notoriété / Banques implantées au Gabon

Notoriété spontanée Gabon 2015

Banque	Notoriété	
BGFI	**955**	**86,82%**
BICIG	942	85,64%
UGB	850	77,27%
ECOBANK	776	70,55%
UBA	418	38,00%
POSTEBANK	687	62,45%
ORABANK	363	33,00%
BGD	390	35,45%
CITIBANK	220	20,00%
AUTRES	536	48,73%

Notoriété Libreville 2015

Banque	Notoriété	
BGFI	**656**	**87,47%**
BICIG	635	84,67%
UGB	563	75,07%
ECOBANK	513	68,40%
UBA	334	44,53%
POSTEBANK	469	62,53%
ORABANK	282	37,60%
BGD	257	34,27%
CITIBANK	179	23,87%
AUTRES	332	44,27%

Notoriété Gabon(Libreville) 2017

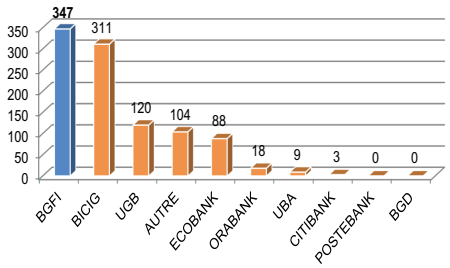
Banque	Notoriété	
BGFI	**878**	**87,80%**
BICIG	853	85,30%
UGB	809	80,90%
ECOBANK	790	79,00%
POSTEBANK	575	57,50%
BGD	341	34,10%
FINAM	290	29,00%
UBA	285	28,50%
ORABANK	282	28,20%
LOXIA	225	22,50%
CITIBANK	125	12,50%
AUTRES	83	8,30%

Lorsque nous nous comparons les résultats issus de l'enquête réalisée en 2015 sur 1150 personnes au Gabon, et celle de 2017 réalisée sur 1000 personnes, nous pouvons constater que BGFIBank est toujours la plus citée spontanément par les bancarisés. Il y même une évolution (**86.82% / 87.47% vers 87.80%). La stratégie plus grand public et l'implantation des GABs à travers la capitale peuvent entre autres l'expliquer**.

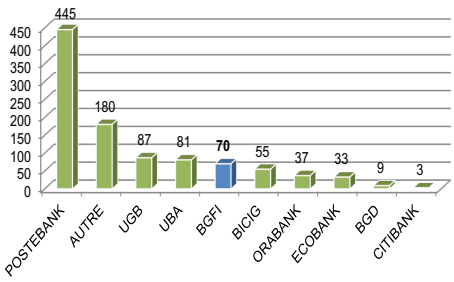
RÉSULTATS PAR PAYS / GABON

2. Fiabilité des différentes banques implantées au Gabon

Banque la plus fiable



Banque la moins fiable



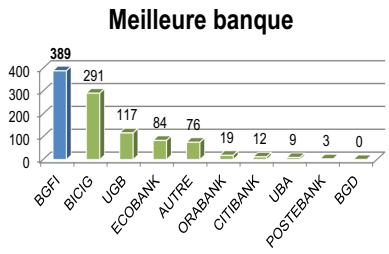
La notion de fiabilité recoupe à la fois celle de sécurité, de disponibilité des produits, de respect des engagements et de solidité financière. Elle se traduit, dans l'esprit de la clientèle, par la notion de confiance.

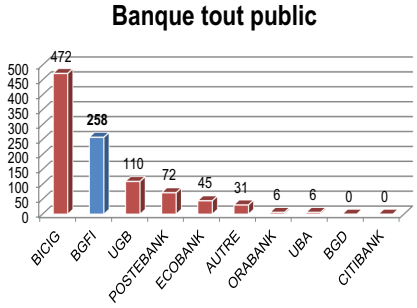
BGFIBank est considérée par les consommateurs de services bancaires comme l'établissement le plus fiable sur le marché gabonais. Elle est suivie de très près par BICIG. POSTEBANK et BGD ferment la marche de ce classement.

Avec près de 50 % de citations, POSTEBANK occupe de très loin la première place du podium des banques les moins fiables. Suivie de UGB.
A noter que, d'une manière générale, les EMF enregistrent des performances plus en recul sur cet item de la fiabilité.

RÉSULTATS PAR PAYS / GABON

3. Meilleure banque & banque tout public





Au Gabon, BGFI Bank est perçue comme la meilleure banque. BICIG et UGB arrivent respectivement en 2ème et 3ème position.

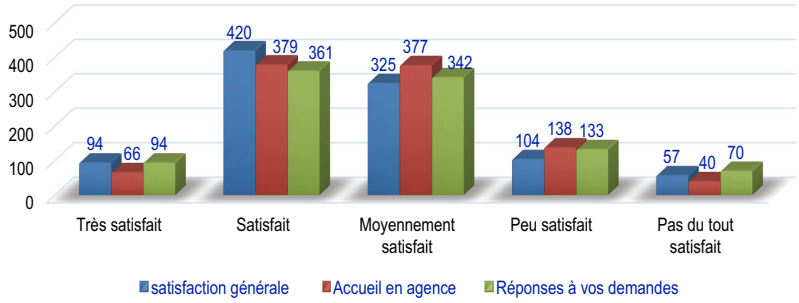
Dans l'esprit des consommateurs, la meilleure banque recoupe les notions de performance financière, de qualité de produits et de services, ainsi que de fiabilité. Le classement est donc en totale cohérence avec les indicateurs précédents sur la fiabilité. Notons, au passage, la performance remarquable, dans ce contexte, des EMF qui se hissent devant certaines institutions bancaires classiques, telles qu'Orabank ou UBA.

C'est essentiellement la notion d'accessibilité, celle de rapport qualité / prix et l'importance de la distribution (agences et DAB) qui déterminent le classement dans cet item.

BICIG est, du point de vue de nos interviewés, la banque la plus accessible aux populations. Cela s'explique par le fait qu'elle a le plus grand nombre de clients dans le pays. La performance remarquable de BGFIBank sur cet item peut interpeller compte tenu du positionnement haut de gamme revendiqué par le groupe. Mais cela peut s'expliquer par le fait qu'elle ait largement, dans un passé récent, assoupli ses critères d'ouverture de comptes bancaires. Autre facteur explicatif : le fort déploiement des guichets automatiques de banque qui a renforcé la visibilité de la marque dans les quartiers populaires.

RÉSULTATS PAR PAYS / GABON

4. Satisfaction clients

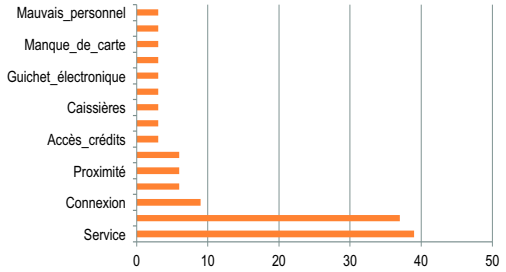


Lorsque nous interrogeons les consommateurs de produits bancaires sur leur degré de satisfaction générale, près de 5 sondés sur 10 disent être « très satisfaits » ou « satisfaits ». 3 sur 10 sont « moyennement satisfaits » contre 2 sur 10 qui se disent « insatisfaits ».
En analysant cet item plus en détail, on constate que moins de 4 interviewés sur 10 sont satisfaits de l'accueil en agence. D'une manière générale, l'accueil en agence, en particulier au guichet, constitue, du point de vue des clients des banques, l'axe d'amélioration le plus important, tant au Gabon que dans les autres pays étudiés.

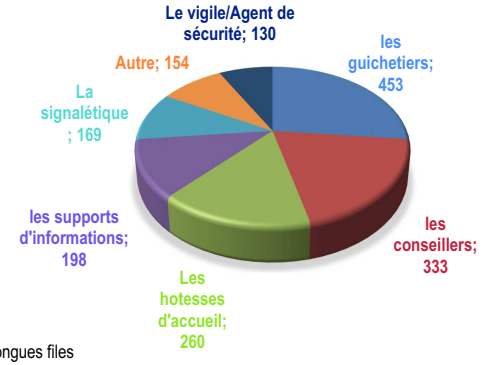
RÉSULTATS PAR PAYS / GABON

5. Motifs d'insatisfaction des clients des banques

Pour les clients insatisfaits, quelles sont les principales raisons évoquées ?



Qu'est-ce qui est à corriger dans votre circuit à la banque ?



Pour les clients peu satisfaits ou pas du tout satisfaits, la qualité des services, les longues files d'attente en agence et les problèmes de connexion sont les raisons les plus régulièrement avancées.
Concernant les longues files d'attente, les sondés déclarent « qu'il ne faut rien programmer lorsque vous prévoyez d'aller à la banque ». Dans le prolongement des observations sur l'accueil en agence, le phénomène des longues files d'attente revient comme un des principaux griefs exprimés par les clients lorsqu'ils se rendent en agence.

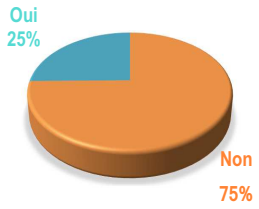
En nous focalisant cette fois-ci sur les interactions des clients dans leur circuit en agence, il apparaît très clairement que les guichetiers sont ceux qui donnent le moins de satisfaction. Le mauvais comportement perçu de ces derniers vient aggraver le phénomène de longue attente pour accéder au guichet.

RÉSULTATS PAR PAYS / GABON

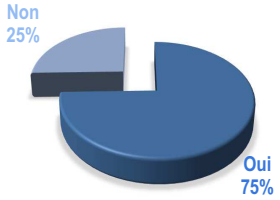
6. Demande de crédits de la part des clients des banques

Avez-vous sollicité un crédit au cours des 6 à 12 derniers mois ?

Crédit sollicité



Crédit accordé



2 à 3 sondés sur 10 déclarent avoir sollicité un prêt ou un crédit auprès de leur banque.

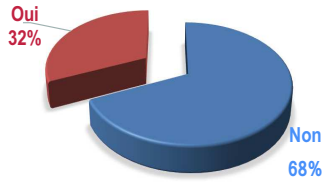
Près de 80 % des demandeurs ont obtenu un accord pour leur crédit bancaire. Ce qui constitue un signal fort quant à la volonté des banques d'accompagner leurs clients.

A la lecture des chiffres collectés, la thèse très répandue suivant laquelle les banques n'accorderaient que très peu de crédits est donc battue en brèche. On observe un taux élevé d'acceptation des demandes de crédit, une fois la demande introduite. Dans ce processus, les conseillers ont un rôle déterminant à jouer. Ceux-ci devraient fournir leurs meilleurs efforts pour amener la clientèle solvable à solliciter davantage une offre de crédit.

RÉSULTATS PAR PAYS / GABON

8. Services bancaires digitaux

Avez-vous confiance dans les services en ligne ?



Comment jugez-vous les services mobiles ?

7 clients sur 10 disent se méfier des services en ligne. Ainsi, malgré les efforts déployés en matière de communication pour promouvoir les services bancaires en ligne, les clients continuent d'observer une grande méfiance par rapport à ce type de services digitaux. Cela peut s'expliquer par les multiples informations qui circulent en lien avec des cas de fraude ou de malversation sur Internet.

En ce qui concerne l'usage des services sur mobile, les avis sont plus partagés. Contrairement aux services en ligne, les clients semblent avoir une relative confiance dans les services mobiles, qu'ils jugent plus fiables : 50 % contre 32 %.

On observe ainsi une plus grande confiance dans les services bancaires sur internet à partir du moment où ils sont consommés sur mobile. Avec le développement du paiement via le mobile, la confiance a augmenté dans l'utilisation de l'objet en comparaison avec les opérations effectuées depuis un ordinateur.

La digitalisation, au sens d'un service qui utilise internet, est donc bien en marche.. En effet, les interviewés attestent que les services mobiles leur simplifient la vie, en leur évitant certains déplacements, ce qui constitue pour eux un gain de temps. Son côté pratique est ainsi mis en avant par près de 30 % des sondés.

NOUS CONTACTER

ACO Design Afrique
BP 15946
Libreville - Gabon

CONTACT COMMERCIAL

Ike NGOUONI

Tél. : (+) 00 241 07 22 00 22

ike.ngouoni@aco-afrique.com

Contribution à l'analyse de la perception de la Marque employeur au Gabon : Cas du groupe bancaire BGFIBank Gabon

La conjoncture actuelle de l'économie et du marché de travail a conduit les organisations à s'adapter en abordant une toute autre démarche managériale en raison des nouveaux défis qui étaient les leurs. Passant d'une simple gestion du personnel à une fonction stratégique au sein de l'organisation. Selon S. Barrow et T. Ambler (1996), la Marque employeur (Employer Brand) est définie comme : « un ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques liés à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée ». Quand Miles et Mangold (2004) la présentent comme « un processus par lequel les employés internalisent l'image de marque de l'employeur souhaitée et sont motivés pour projeter cette image aux consommateurs et autres parties organisationnelles ». L'objectif de ce travail de recherche est d'évaluer l'impact de la mise en place d'une démarche de Marque employeur sur les salariés et candidats potentiels s'agissant de leur intention de candidater auprès d'une organisation, et à long terme de les retenir. La Marque employeur est aussi conçue comme un outil de fidélisation (Ambler et Barrow, 1996 ; Gaddam, 2008 ; Kapoor, 2010). Nos travaux se sont concrétisés par une étude empirique, basée sur la réalisation de 33 entretiens semi-directifs auprès des salariés et candidats potentiels d'une banque située au Gabon, très prisée et à forte notoriété.
S'agissant de l'analyse des données nous avons opté pour une analyse thématique effectuée avec le logiciel Nvivo12. Les entretiens nous ont permis de récolter les perceptions des répondants sur l'image de marque de leur organisation et l'impact de celle-ci sur leur décision de candidater ou non. Les apports principaux de notre thèse se trouvent principalement dans la nouveauté de l'analyse faite sur ce terrain d'enquête bien précis et les résultats obtenus qui nous ont permis de jauger l'impact de la marque employeur sur la décision de candidater et rester dans l'entreprise au point d'en devenir des ambassadeurs.
Mots-clés : Marque employeur, recrutement, fidélisation, culture d'entreprise

Contribution to the analysis of the perception of Employer's branding in Gabon: Case of BGFIBank Gabon's banking group

The current economic and labor market conditions have led organizations to adapt by taking a completely different managerial approach to the new challenges they face. Moving from a simple personnel management to a strategic function within the organization. According to S. Barrow and T. Ambler (1996), the Employer Brand is defined as: "a set of functional, economic and psychological benefits associated with employment with which the company, as an employer, is identified". When Miles and Mangold (2004) present it as "a process by which employees internalize the desired employer brand and are motivated to project that image to consumers and other organizational parties". The objective of this research is to assess the impact of implementing an Employer Brand approach on potential employees and candidates in terms of their intention to apply to an organization, and in the long term to retain them. Employer branding is also conceived as a retention tool (Ambler and Barrow, 1996; Gaddam, 2008; Kapoor, 2010). Our work took the form of an empirical study based on 33 semi-structured interviews with employees and potential candidates of a highly regarded and well-known bank in Gabon.
For the data analysis, we opted for a thematic analysis using the Nvivo12 software. The interviews allowed us to collect the respondents' perceptions of their organization's brand image and its impact on their decision to apply or not. The main contributions of our thesis lie in the novelty of the analysis carried out on this very specific field of investigation and the results obtained, which enabled us to gauge the impact of the employer brand on the decision to apply for a job and to stay with the company to the point of becoming ambassadors.
Keywords: Employer brand, recruitment, retention, corporate culture.