

La confiance instrument managérial et de gouvernance universitaire promoteur de l'image de marque

The managerial instrument trust and academic governance branding promoter

Mansouri Mourad^{1*}, Yahia Abed Zakaria²

¹Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, université d'Oran 2
Mohamed Ben Ahmed (Algérie),

²Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, université d'Oran 2
Mohamed Ben Ahmed (Algérie)

Date de réception : 14/11/2019 ; **Date de révision** 15/11/2019 ; **Date d'acceptation :** 30/11/2019

Résumé: Dans la situation actuelle où le pouvoir sur le marché du travail passe des employeurs aux employés, fidéliser les employés talentueux est un défi de plus en plus difficile à relever. Plusieurs écrits (Berthon, Ewing, & Hal, 2005) (Mandhanya& Shah, 2010) soutiennent qu'une entreprise doit absolument, se donner un pouvoir d'attraction, mais aussi de mobilisation, se démarquer de sa concurrence. L'un des outils pour y parvenir : sa marque employeur! Une marque employeur attrayante constituera un outil déterminant lorsqu'un marché est caractérisé par une raréfaction de ses ressources. C'est ce qui arrive au marché des ressources humaines qualifiées et talentueux. En ce sens, les organisations qui disposent d'un personnel compétent et fidèle, ont très clairement un avantage concurrentiel, ce qui conduit de nombreuses organisations à soigner leur image de marque employeur comme pour établir un climat de confiance (Bruno, 2009).

Mots-clés: Confiance, marque employeur, management humaniste, fidélisation, satisfaction.

Codes de classification Jel : I 23.

Abstract: In the current situation where labour market power is shifting from employers to employees, retaining talented employees is an increasingly difficult challenge. Several writings (Berthon, Ewing, & Hal, 2005)¹ (Mandhanya& Shah, 2010) argue that it is essential for a company to give itself a power of attraction, but also of mobilization, to stand out from its competition. One of the tools to achieve this: its employer brand! An attractive employer brand will be a decisive tool when a market is characterized by a scarcity of resources. This is what is happening to the skilled and talented human resources market. In this sense, organisations with competent and faithful staff have a very clear competitive advantage, This leads many organizations to maintain their employer brand image as well as to establish a climate of trust (Bruno, 2009).

Keywords: Trust; employer brand, humanistic management, satisfaction; Loyalty.

Jel Classification Codes : I 23.

¹ Mansouri Mourad, mansouri.mourad.univ@gmail.com

Introduction

Dans un contexte de mondialisation et de globalisation qui a effacé progressivement les frontières, les organisations n'ont plus la capacité de proposer des carrières linéaires et pérennes. Le contexte d'insécurité dans lequel vivent les salariés a entraîné une perte de repère mais aussi un changement de leurs attentes et de leurs comportements. Pour attirer les talents mais également pour fidéliser leurs salariés, les organisations soignent de plus en plus leur marque employeur et pour ce faire, elles doivent créer une relation de confiance avec ses salariés pour obtenir l'engagement durable de ces derniers. La question fondamentale que nous préconisons se résume dans : comment la confiance impact-elle la performance de l'organisation ?

La satisfaction et la fidélisation ont un lien direct avec le sentiment de confiance et donc un facteur pertinent à l'amélioration de la marque employeur qui est un levier de performance de l'organisation. Telle est l'hypothèse que nous tenterons d'élucider.

Dans la situation actuelle où le pouvoir sur le marché du travail passe des employeurs aux employés, fidéliser les employés talentueux est un défi de plus en plus difficile à relever. Plusieurs écrits (Berthon, Ewing, & Hal, 2005)(Mandhanya & Shah, 2010)² soutiennent qu'une entreprise doit absolument, se donner un pouvoir d'attraction, mais aussi de mobilisation, se démarquer de sa concurrence. L'un des outils pour y parvenir : sa marque employeur! Une marque employeur attrayante constituera un outil déterminant lorsqu'un marché est caractérisé par une raréfaction de ses ressources. C'est ce qui arrive au marché des ressources humaines qualifiées et talentueux. En ce sens, les organisations qui disposent d'un personnel compétent et fidèle, ont très clairement un avantage concurrentiel. Le développement d'une marque employeur forte constituerait une stratégie proactive entraînant une différenciation à long terme de l'organisation, lui permettant d'avoir un flux continu de bons candidats (Kapoor, Mandhanya, & Shah, 2010)³. Elle améliorerait également l'engagement, l'implication et la motivation (Mandhanya & Shah, 2010) et ce faisant, la performance de l'organisation. Ces bénéfiques potentiels ont conduit de nombreuses organisations à soigner leur image de marque employeur comme pour établir un climat de confiance (Bruno, 2009)⁴. Depuis plusieurs décennies, la confiance, qu'elle soit interpersonnelle, organisationnelle ou inter-organisationnelle, a fait l'objet de très nombreuses et grandissantes recherches, tant dans les sciences économiques, de gestion, que sociales ou de l'information et de la communication. Son importance pour la performance de l'organisation n'est plus à démontrer, tout autant que ses rapports étroits avec les domaines du management. Associer dialogue et fermeté et changer en profondeur les modes de management en développant une culture de responsabilité fondée sur l'écoute, la confiance et le dialogue sont les éléments clefs pour la réussite d'une organisation.

Depuis plusieurs décennies, la confiance, qu'elle soit interpersonnelle, organisationnelle ou inter-organisationnelle, a fait l'objet de très nombreuses et grandissantes recherches, tant dans les sciences économiques, de gestion, que sociales ou de l'information et de la communication. Son importance pour la performance de l'organisation n'est plus à démontrer, tout autant que ses rapports étroits avec les domaines du management. La confiance peut être définie comme un état psychologique comprenant l'acceptation de la vulnérabilité basée sur les croyances concernant les intentions ou les comportements d'une autre personne (Rousseau, 1998)⁵ (Marie-Aude, 2010).

L'objectif de cette communication est donc de mieux cerner l'importance de la marque employeur et le lien existant entre satisfaction des collaborateurs et confiance. Pour ce faire, nous croiserons les littératures provenant des champs du marketing, de la gestion des ressources humaines du comportement organisationnel, du management stratégique.

Nous allons tenter d'aborder cette question avec une approche constructive et clinique vu la complexité du contexte étudié. Nous articulons ce document autour de 2 sections

I.- Des concepts marketing appliqués aux ressources humaines :

I.1.- Les apports du marketing :

Aujourd'hui, les collaborateurs attendent un retour des organisations. Pourquoi ? Parce que les organisations ont développé de nouvelles attentes de leurs collaborateurs. Lesquelles ? Ces organisations ont promis une vie meilleure, elles suggèrent des produits plus adaptés aux attentes. Face à ces discours, les collaborateurs qui ont investi les organisations attendent un retour sur investissement. Ce retour peut prendre plusieurs aspects : une reconnaissance financière, une reconnaissance personnelle, un soutien au développement de l'employabilité...

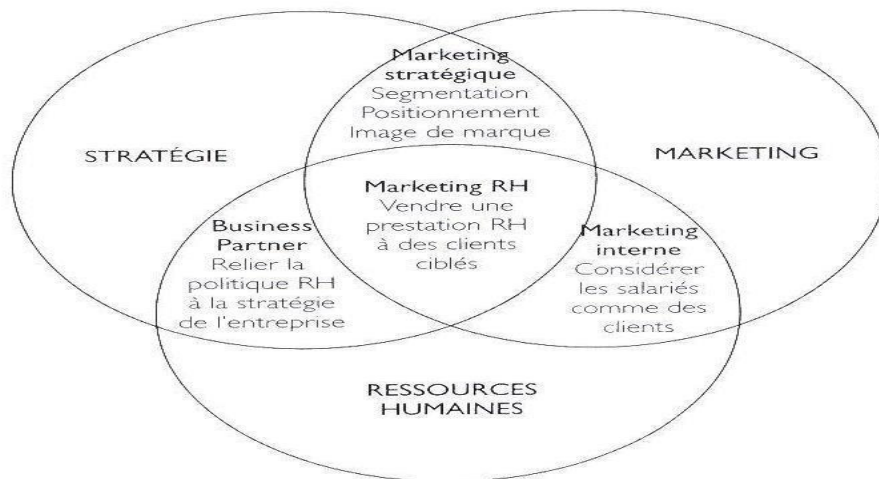
Né à la fin des années 1990⁶, cette approche consiste tout simplement à considérer les collaborateurs, présents ou potentiels, comme des clients. Il s'agit d'une démarche visant à développer les ressources humaines d'une organisation avec des méthodes, des outils et un état d'esprit issus du marketing. Cette démarche considère les **ressources Humaines comme un enjeu stratégique** qui permet à l'organisation d'attirer les **meilleurs talents** en se distinguant des autres offres d'emploi et de fidéliser ses employés par la mise en œuvre de stratégies qui visent à **considérer leurs besoins et à s'y adapter**, lorsque cela est possible.

Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication, de structurer et réviser cette relation à travers ses différentes étapes de fidélisation, implication, animation et optimisation. Le concept de marketing RH a souvent été présenté sous l'angle unique de la communication. Le fondement du marketing RH était d'utiliser des méthodes marketing pour attirer, retenir et fidéliser les talents » (Kotler, 2007)⁷. Dans sa définition anglo-saxonne « 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. » (Kotler, 2007).

Le marketing RH est une réponse globale à l'évolution de la société : la société a évolué vers plus de consumérisme, et chacun est devenu un consommateur. Les organisations ont demandé à leurs collaborateurs de se vendre et de s'adapter à elles. Pour (Liger, 2007)⁸, il s'agit « d'appliquer les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour : attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer, fidéliser des collaborateurs impliqués ».

Le marketing RH se définit comme un nouvel état d'esprit fondé sur des techniques marketings adaptés aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, fidéliser et se renouveler. (Panczuck & Point, 2008)⁹, 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.

Figure N° (01) : Les interactions entre la stratégie, le marketing et les ressources humaines



Source : (Panczuck & Point, 2008).

I-2 Les quatre P appliqués aux ressources humaines

Confrontée à la problématique d'une réelle mutation de la relation au travail, l'entreprise se trouve obligée de développer un levier de Performance Ressources Humaines, son marché devient donc le marché de l'emploi et de la formation, son environnement, la réglementation.

A ce niveau intervient le marketing RH qui revient donc à utiliser les techniques du Marketing pour Attirer, Retenir et Fidéliser les meilleurs talents.

Il s'agira ensuite de définir un positionnement de l'offre RH, d'où le choix du mix Marketing.

- **Produit** : Prestations RH (formation, intégration, social,...) : Le produit, c'est la modélisation de l'offre, service ou idée afin de répondre aux attitudes et motivation. Le produit inclut les éléments suivants : l'emballage, le conditionnement, le design, les normes qu'il respecte, les labels, l'image de marque, le cycle de vie, la gamme, etc.
- **Prix** : coût de la prestation, il porte sur les conditions d'obtention du produit (leurs niveaux par rapport aux autres offres). Pour le client, le prix peut être vu simultanément comme la somme des coûts, de la marge du vendeur et des taxes diverses ou comme le montant qu'un client est prêt à payer pour ce produit. Le prix peut également être vu de manière qualitative (fixe-variable), de manière dynamique (politique de solde) ou relationnelle (politique de fidélisation). Le nombre d'achats évolue par rapport à l'évolution du prix. Si le prix augmente, la demande baisse et inversement.
En conséquence, différentes politiques de prix sont possibles. Par exemple, la politique d'écrouissage consiste à vendre moins de produits, mais plus cher, dégageant ainsi un plus grand bénéfice.
- **Politique de distribution** : les services RH. Cela regroupe l'ensemble des modèles, des moyens et des infrastructures de mise à disposition de l'offre
- **Publicité** : la communication RH : La Promotion regroupe les méthodes pour rendre publics l'existence, l'intérêt et la disponibilité de l'offre. Elle favorise aussi l'émergence de besoins. Elle utilise la Communication mass-média (TV, Presse, Affichage, Cinéma, Radio, Internet...) ou la Communication hors média (Publicité sur le lieu de vente, Communication

institutionnelle, Techniques de Marketing Direct, Relations publiques, Message non publicitaire (de type informationnel) destiné au grand public via des mass-médias, Organisation d'événementiels (lancement de produit/service), etc

Il s'agit ainsi d'aller dans le sens de la captation du capital humain en usant des techniques de Marketing traditionnelles à savoir : les études de marché, les cartes de position du management stratégique, les plans de communication et de Marketing.

Ceci étant dit, il ne s'agit plus seulement pour la fonction RH de fidéliser les talents acquis, mais elle doit aussi savoir vendre en favorisant une démarche plus orientée, plus holistique permettant de prendre en compte l'individu dans sa globalité (dimension physique, mentale, familiale, culturelle, spirituelle, etc.), tout en le faisant évoluer dans une structure à adaptabilité organisationnelle. Face à un marché, la fonction RH doit mieux appréhender son environnement pour mieux l'anticiper.

La fonction RH doit donc dans une optique Marketing, repenser son positionnement et sa stratégie d'approche de ses prospects.

Le marketing RH n'est donc pas un simple gadget de communication ou de publicité mais une déclinaison très sérieuse des 4 P, les piliers du « marketing-mix » : le produit, le prix, la place et la promotion (Panczuck & Point, 2008). Comme l'indique la figure 4, le 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. La marque employeur est un élément qui doit être parfaitement en lien avec les trois autres P pour assurer une cohérence globale. Ce quatrième (P) ne peut donc pas être isolé des trois autres.

Tableau 01 : Les quatre piliers du marketing mix au cœur du marketing RH

PRODUIT Savoir définir sa prestation	PRIX Savoir définir son prix
Recrutement Coaching Formation interne/ externe Gestion de la paye Université d'entreprise Système de performance Référentiel de compétences	Coût financier direct Coût financier indirect (immobilisation) Coût induit (risque) Coût transféré (impact sur les autres membres de l'équipe)
PLACE Savoir diffuser sa prestation	PROMOTION Savoir séduire, savoir acheter et le faire savoir...

Service disponible « chez » le manager Service on-line Service disponible « chez le DRH Service disponible à l'extérieur	Bouche à oreille Communication interne Via le manager (argumentaires) Via l'externe E-mails Courrier personnalisé Intranet Affiches
---	--

Source : (Panczuck& Point, 2008)

I.3. Le concept de la marque employeur :

I.3.1. Pratiques et définitions :

Le terme de marque employeur a été pour la première fois employé en 1990 par Simon Barrow, président du cabinet de conseil « People in Business ». Deux termes anglo-saxons pour désigner la marque employeur. Le concept étant généralement représenté par « employer brand » tandis que le processus de gestion de la marque employeur est désigné par le terme « employer branding ». Certains auteurs utilisent d'autres formules pour étudier la marque employeur tels que la marque de l'emploi (Ewing, 2002)¹⁰, l'image de marque employeur (Freeman, 2006)¹¹ ou l'attraction de la marque employeur (Berthon, 2005)¹².

(Ruch, 2002)¹³, précise que la marque employeur (Employer branding) est l'image de l'entreprise vu à travers les yeux des salariés et de ses candidats potentiels. Il explique que cette image est intimement liée à l'expérience professionnelle. Il fait référence en particulier aux éléments qui permettent de se sentir bien dans une entreprise en incluant les éléments tangibles comme le salaire et les éléments intangibles comme la culture et les valeurs de l'entreprise.

Pour (Minchington, 2010)¹⁴, la marque employeur (Employer branding) est l'image d'une organisation où il est agréable de travailler dans l'esprit des employés et des principaux intervenants du marché externe (candidats actifs et passifs, clients et autres parties prenantes clés).

La « marque employeur » est l'ensemble des caractéristiques de la marque appliquées au champ des ressources humaines. La marque employeur d'une entreprise se traduit à travers **son identité, son image interne et sa réputation d'employeur**. (Figure 5)

Il s'agit là, du marketing appliqué aux ressources humaines, répondant à 2 objectifs :

- embaucher des candidats pertinents,
- maintenir l'engagement des salariés déjà en poste.

Cela inclut la construction de la culture d'entreprise elle-même mais aussi les moyens mis en œuvre pour la promouvoir. TV, affichage, presse, radio ou site web institutionnel : tout est bon pour véhiculer une identité positive de l'entreprise, en interne comme à l'extérieur.

Figure n°(02) : Les composantes de la marque employeur



Source : Agnès Duroi (2011)¹⁵.

Pour réussir à construire et développer sa marque employeur de façon durable, l'entreprise doit veiller à la cohérence de ses messages en interne/ externe avec l'ensemble de ses parties prenantes.

Selon (Lievens, 2007)¹⁶, la marque employeur se construit selon un processus en trois étapes au cours duquel l'entreprise identifie et développe dans un premier temps la valeur spécifique qu'elle offre à ses employés actuels et potentiels (message principal diffusé par la marque employeur). L'organisation communique dans un deuxième temps cette « proposition de valeur (Martin, 2005)¹⁷ pour attirer les candidats ciblés et retenir les salariés compétents. Enfin, l'entreprise soigne cette promesse faite aux recrutés en l'intégrant complètement à la culture organisationnelle et en agissant conformément à celle-ci. Ce processus insiste donc sur deux points, le premier est l'importance d'avoir une bonne image de marque employeur car celle-ci est déterminante dans l'attraction des candidats (Turban, 1998)¹⁸ et qu'elle conditionne à son tour la décision d'accepter un emploi (Powell, 1996)¹⁹. Le second point est l'importance d'être cohérent entre le discours sur la marque employeur et les faits, une distorsion entre ces deux pourrait conduire à un mécontentement des salariés et à leur départ (Mark, 2009)²⁰.

II- La confiance instrument managérial dans les organisations

Depuis plusieurs décennies, la confiance, qu'elle soit interpersonnelle, organisationnelle ou inter-organisationnelle, a fait l'objet de très nombreuses et grandissantes recherches, tant dans les sciences économiques, de gestion, que sociales ou de l'information et de la communication. Son importance pour la performance de l'organisation n'est plus à démontrer, tout autant que ses rapports étroits avec les domaines du management.

Alors que la santé mentale au travail est devenue un enjeu majeur de santé publique, nous constatons que, de nos jours encore, dans bien des organisations, les conditions sont loin d'être réunies pour favoriser, au-delà des récurrentes bonnes intentions, cette confiance entre les collaborateurs.

La confiance peut être définie comme un état psychologique comprenant l'acceptation de la vulnérabilité basée sur les croyances concernant les intentions ou les comportements d'une autre personne (Rousseau, 1998)(Marie-Aude, 2010)²¹.

II.1- Confiance et qualité de vie au travail = performance ?

Des études (Guardian, 26 août 2015) ont confirmé que se préoccuper de qualité de vie et de bien-être des salariés était source de bénéfices multiples pour l'entreprise. En (Barsade & Gibson, 2007), deux professeurs en management ont publié les résultats de leurs recherches dans la revue spécialisée *Academy of Management*. Pour Sigal Barsade de la Wharton School en Pennsylvanie et Donald Gibson de la Dolan School à l'Université de Fairfield, il existe une forte corrélation entre l'humeur des salariés au travail et la productivité, l'implication et la fidélité à une entreprise. Plus dégradée elle est, plus grands sont les risques d'absentéisme, de désengagement ou de démission. Aux yeux de Sigal Barsade (Barsade & Gibson, 2007), « *bâtir une culture émotionnelle positive peut permettre à une entreprise de voir s'améliorer le travail en équipe, la performance financière et la satisfaction des collaborateurs concernant le poste qu'ils occupent* »

II.2- L'atout Marque Employeur :

Nombreuses sont aujourd'hui les entreprises qui réalisent un réel travail de réflexion sur elles-mêmes, sur leur Marque Employeur. Quelle est l'image véhiculée par mon entreprise ? Quelles sont nos valeurs-clés, celles auxquelles mes employés, actuels ou futurs, pourront s'identifier ? Comment offrir à mes collaborateurs une vision claire des opportunités que nous lui offrons ? Comment doter les cadres dirigeants de l'entreprise des ressources nécessaires pour traduire nos ambitions et donner confiance ?

Le travail sur la Marque Employeur est une chose, mais ce sont les actions menées, les réformes effectuées, les réalisations concrètes qui permettront d'insuffler de la confiance dans l'entreprise. Il faut que les messages soient en adéquation avec la réalité de l'entreprise, c'est-à-dire, que la voix marketing s'accorde avec la voix de ressources humaines. Remettre l'humain au cœur des préoccupations doit par conséquent être l'un des fondements de notre ambition, en tant que dirigeants d'entreprise.

II.3- La marque employeur: un outil au service de la fonction RH

Face aux enjeux d'attractivité auprès des candidats, de fidélisation de salariés et de réputation de leur entreprise, les politiques RH ont parmi leurs outils la marque employeur. Par elle, la fonction RH entend reprendre à son compte des outils du marketing produits/ services. Elle considérerait les salariés comme des consommateurs et aurait pour objectif de les satisfaire, de leur rendre un service RH de qualité. Objectifs : les fidéliser et/ ou les engager à maintenir leurs efforts positifs pour l'entreprise. Toujours par analogie, les candidats, cibles de recrutement, sont des prospects à séduire. Un récent sondage (Nguyen, 2010) montrait que 82% des RH interrogés jugent pertinent de considérer le salarié comme un client.

Ainsi, la marque employeur peut être définie comme l'image d'une entreprise auprès de ses "cibles" de recrutement (image externe) et ses salariés (image interne). Très souvent la marque employeur reste un outil de communication RH reposant sur de coûteuses affiches, sites internet, Kakemono et autre goodies... Autant de supports très "top down" visant à convaincre salariés et candidats. Rappelons ici que l'avènement des chaînes télévisuelles d'information continue, du web 2.0 (réseaux sociaux en particulier) renforce l'influence des salariés sur la réputation employeur de l'entreprise. La prise en parole est plus libre, directe, visible, rapide en particulier lors d'une "crise humaine". Et sa maîtrise encore plus difficile.

Face à ces évolutions, à ces nouveaux risques réputationnels, nombre d'entreprises ont compris que la Qualité de Vie au Travail était un ressort important.

Conclusion

Il est important de comprendre que la réussite des organisations dépend d'abord et beaucoup de nous. Associer dialogue et fermeté et changer en profondeur les modes de management en développant une culture de responsabilité fondée sur l'écoute, la confiance et le dialogue sont les éléments clefs pour la réussite d'une organisation.

En bâtissant une organisation responsabilisée et vivante, par la responsabilisation du Management, faire évoluer la culture du management en s'appuyant sur des valeurs : confiance, éthique, dialogue. Et cela doit être en donnant du Sens à ses collaborateurs, en apportant du Soutien à ses collaborateurs et en mettant en place un Suivi de la performance et ne pas se contenter de donner de grandes orientations mais s'assurer des résultats obtenus, au besoin rectifier les actions engagées et, dans tous les cas lorsque les résultats sont atteints, ne jamais oublier de reconnaître la contribution de ses collaborateurs.

Notre objectif à travers cette communication était de répondre à la problématique à qui dit qu'afin d'avoir une organisation et une gestion performante basé sur la confiance comme instrument managérial, la satisfaction et la fidélisation des salariée est un levier de performance qui alimente l'image de marque de l'organisation.

References:

-
- ¹ Berthon, P., Ewing, M., & Hal, L. L. (2005). Captivating company; dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising* , 151-172.
 - ² Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). Employer Branding-tool for talent Management. *global management Review* , 43-48.
 - ³ Kapoor, V., Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). Employer Branding: A Study of Its Relevance india. *IUP Journal Of Brand Management* , 51-75.
 - ⁴ Bruno, J. (2009). *La communication*. France: De Boeck.
 - ⁵ Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). « Not so different after all: Across-discipline view of trust ». *Academy of Management Review*, 23, 393–404. .
 - ⁶ Rynes S.L., & Barber, A.E. J. (1990). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of Management Review* , vol 15, p.286.
 - ⁷ Kotler, P. (2007). *Principes de marketing*,. France: Pearson education.
 - ⁸ Liger, P. (2007). *Le Marketing des Ressources Humaines*. France: Dunod.
 - ⁹ Panczuck , S & Point, S. (2008). *Enjeux et outils du marketing RH*.France: Eyrolles.
 - ¹⁰ Ewing, M. (2002). *Employment branding*. Angleterre: powerHouse Books.
 - ¹¹ Freeman, K. e. (2006). *Employer brand image*. Angleterre: powerHouse Books.
 - ¹² Berthon, P. (2005). *Attractiveness in employer branding*. Angleterre: powerHouse Books.
 - ¹³ Ruch, W. (2002). *Employer brand evolution: A guide to building loyalty in your organization*. angleterre: Elsevier.

- ¹⁴ Minchington, B. (2010). *Employer Brand Leadership – A Global Perspective*, Collective Learning Australia. Angleterre: Elsevier.
- ¹⁵ Igalens, J. (2011). *L'ère des talents*. Paris: Eska.
- ¹⁶ Lievens, F. V. (2007). *Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework*. *British Journal of Management*, vol. 18, p. 45-59.
- ¹⁷ Martin, G. B. (2005). *Branding: A new performance discourse for HR ?* *European Management Journal*, vol. 23, n°1, 76-88.
- ¹⁸ Turban, D. B. (1998). *Applicant Attraction to Firms: Influences of Organization Reputation, Job and Organizational Attributes, and Recruiter Behaviors*. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 52, n°1, p. 24-44.
- ¹⁹ Powell, G. N. (1996). *Recruiters' and applicants' reactions to campus interviews and employment decisions*. *The Academy of Management Journal*, vol. 39, n°6, p. 1619-1640.
- ²⁰ Mark, P. e. (2009). *Poisoned by a toxic brand: A worst case scenario of employer branding - A case study of a Fortune 100 technology firm*. *Organization Development Journal*, vol. 27, n°4, 21.
- ²¹ Marie-Aude, D. (2010). *Les pratiques managériales et la confiance envers le responsable*.

Comment citer cet article par la méthode APA:

Mansouri Mourad , Yahia Abed Zakaria (2019), **La confiance instrument managérial et de gouvernance universitaire promoteur de l'image de marque**. *Revue Algerienne De Finances Publiques*, Volume 09 (numéro 01), Algérie : Université Abou Bakr Belkaid Tlemcen, pp. 152-161