

L'articulation vie privée–vie professionnelle comme signal de crédibilité de la marque employeur : une analyse des perceptions des talents de la génération Z.

Work–Life Balance as a Signal of Employer Brand Credibility: An Analysis of Generation Z Talent Perceptions.

Auteur 1 : MESSAOUDI Ridouane.

Auteur 2 : CHELYAT Niâma.

MESSAOUDI Ridouane, PhD, Enseignant-Chercheur,
ENCG, Université Sultan Moulay Slimane, Beni-Mellal, Maroc

CHELYAT Niâma, PhD, Enseignante-Chercheuse,
Université Mundiapolis, Casablanca, Maroc

Déclaration de divulgation : L’auteur n’a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l’objectivité de cette étude.

Conflit d’intérêts : L’auteur ne signale aucun conflit d’intérêts.

Pour citer cet article : MESSAOUDI .R & CHELYAT .N (2026) « L'articulation vie privée–vie professionnelle comme signal de crédibilité de la marque employeur : une analyse des perceptions des talents de la génération Z », African Scientific Journal « Volume 03, Num 37 » pp: 0340 - 0369.



DOI : 10.5281/zenodo.21415996
Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Dans un marché du travail où la guerre des talents s'intensifie, la génération Z redéfinit les règles du jeu. Cette recherche montre que les pratiques d'articulation vie privée–vie professionnelle, flexibilité, télétravail, droit à la déconnexion, bien-être, ne sont plus de simples avantages sociaux : elles constituent des signaux organisationnels à partir desquels les jeunes talents évaluent la crédibilité d'un employeur. À partir de vingt-quatre entretiens semi-directifs menés auprès de cadres Gen Z, et en mobilisant la théorie du signal et la théorie du contrat psychologique, cette étude révèle un processus séquentiel en quatre étapes, observation, interprétation, construction de la crédibilité, intentions comportementales, dans lequel la cohérence entre les promesses organisationnelles et les pratiques réelles s'impose comme le facteur déterminant. La crédibilité apparaît ainsi comme le facteur central transformant les politiques RH en véritable avantage concurrentiel sur le marché des talents.

Mots-clés : Marque employeur, articulation vie privée – vie professionnelle, crédibilité, génération Z, théorie du signal

Abstract

In a labor market characterized by an intensifying war for talent, Generation Z is reshaping the rules of employer attractiveness. This study demonstrates that work–life balance practices—including flexible working arrangements, remote work, the right to disconnect, and employee well-being—are no longer perceived as mere employee benefits but rather as organizational signals through which young talents assess the credibility of an employer brand. Drawing on twenty-four semi-structured interviews with Generation Z professionals and grounded in Signaling Theory and Psychological Contract Theory, the study uncovers a four-stage sequential process, observation, interpretation, credibility construction, and behavioral intentions, in which the consistency between organizational promises and actual HR practices emerges as the key determinant of employer brand credibility. The findings highlight credibility as the pivotal mechanism through which work–life balance policies are transformed into a sustainable competitive advantage in the talent market.

Keywords: Employer brand, work–life balance, employer brand credibility, Generation Z, Signaling Theory.

Introduction

L'intensification de la concurrence pour attirer et fidéliser les talents transforme profondément les stratégies de gestion des ressources humaines. Dans un contexte marqué par les tensions sur le marché du travail, les difficultés de recrutement dans plusieurs secteurs d'activité et l'évolution rapide des aspirations professionnelles, la marque employeur s'impose désormais comme un actif stratégique permettant aux organisations de se différencier (Backhaus & Tikoo, 2004 ; Ambler & Barrow, 1996). Cette évolution est également confirmée par les travaux récents, qui montrent que la marque employeur constitue aujourd'hui un levier stratégique de création de valeur, de différenciation et d'attraction des talents dans un marché du travail fortement concurrentiel (Theurer et al., 2018 ; Dabirian et al., 2019, Benraïss et al., 2023).

Toutefois, si les entreprises investissent massivement dans leur communication employeur, les candidats accordent une importance croissante à la cohérence entre les promesses affichées et les pratiques organisationnelles réellement vécues. La crédibilité de la marque employeur ne dépend ainsi plus uniquement des discours institutionnels, mais de la capacité des organisations à démontrer concrètement leur engagement envers le bien-être de leurs collaborateurs.

Cette évolution s'inscrit dans un mouvement plus large de transformation du rapport au travail. Les attentes des salariés dépassent aujourd'hui les dimensions traditionnellement associées à la rémunération ou aux perspectives de carrière pour intégrer des préoccupations liées à la qualité de vie, à la santé psychologique, à la flexibilité organisationnelle ainsi qu'à l'équilibre entre les sphères professionnelle et personnelle (Greenhaus & Allen, 2011 ; Kossek, Valcour & Lirio, 2014). Selon le rapport *State of the Global Workplace* de Gallup (2025), près de six salariés sur dix considèrent désormais la flexibilité des conditions de travail comme un critère déterminant dans le choix d'un employeur, tandis que le *Randstad Workmonitor* (2025) indique que plus de la moitié des actifs seraient prêts à renoncer à un emploi ne permettant pas un équilibre satisfaisant entre vie professionnelle et vie privée. Ces évolutions témoignent d'une redéfinition progressive du contrat psychologique, dans lequel la qualité de vie au travail devient une composante essentielle de l'attractivité organisationnelle.

Les recherches les plus récentes montrent également que les politiques de flexibilité et d'articulation vie privée-vie professionnelle constituent désormais un facteur déterminant de l'expérience collaborateur et de l'attractivité des organisations, en particulier auprès des jeunes générations (De-la-Calle-Durán & Rodríguez-Sánchez, 2021).

Ce phénomène apparaît encore plus marqué auprès de la génération Z, généralement définie comme les individus nés à partir du milieu des années 1990 jusqu'au début des années 2010

(Francis & Hoefel, 2018). Première génération entièrement socialisée dans un environnement numérique, la génération Z développe un rapport au travail caractérisé par la recherche de sens, d'autonomie, de flexibilité et de cohérence entre les valeurs personnelles et les engagements de l'organisation (Schroth, 2019). Plusieurs travaux récents soulignent également que la génération Z accorde une importance particulière à l'authenticité organisationnelle, à la transparence, au bien-être et à l'équilibre de vie dans l'évaluation des employeurs potentiels (Gabrielova & Buchko, 2021).

Plusieurs études internationales montrent que ces jeunes talents privilégient les employeurs capables de proposer des environnements favorisant simultanément le développement professionnel et la préservation de la vie personnelle (Deloitte, 2025). Pour cette génération, l'articulation vie privée–vie professionnelle ne constitue plus un avantage social accessoire ; elle devient un critère central d'évaluation de la qualité d'un employeur.

Dans cette perspective, les politiques d'articulation entre vie privée et vie professionnelle peuvent être interprétées comme de véritables signaux adressés au marché du travail. En situation d'asymétrie d'information, les candidats disposent d'informations limitées sur les pratiques internes des organisations avant leur recrutement. Ils s'appuient alors sur différents indices – politiques de flexibilité, dispositifs de télétravail, soutien à la parentalité, droit à la déconnexion, programmes de bien-être ou encore témoignages des salariés – afin d'inférer les caractéristiques de leur futur environnement professionnel (Spence, 1973 ; Connelly et al., 2011). Dans cette logique, les dispositifs favorisant l'équilibre entre les différentes sphères de vie dépassent leur simple fonction sociale pour devenir des signaux susceptibles d'influencer la crédibilité perçue de la marque employeur.

Pourtant, malgré le développement important des recherches consacrées à la marque employeur, la littérature demeure principalement centrée sur les attributs classiques de l'attractivité organisationnelle, tels que la rémunération, les opportunités de carrière, la réputation ou les valeurs organisationnelles (Berthon, Ewing & Hah, 2005 ; Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013). Les travaux étudiant spécifiquement le rôle de l'articulation vie privée–vie professionnelle dans la construction de la crédibilité de la marque employeur restent relativement limités, particulièrement lorsqu'ils s'intéressent aux perceptions de la génération Z. Les recherches existantes analysent fréquemment l'équilibre de vie comme une pratique de gestion des ressources humaines ou comme un déterminant de la satisfaction et de l'engagement, sans véritablement explorer sa fonction de signal dans le processus de formation des perceptions des futurs talents.

Cette recherche s'inscrit précisément dans cette perspective. Elle vise à comprendre comment les politiques d'articulation vie privée–vie professionnelle participent à la construction de la crédibilité de la marque employeur auprès des talents de la génération Z. Plus précisément, elle cherche à répondre à la question suivante :

Comment les dispositifs d'articulation vie privée–vie professionnelle influencent-ils la crédibilité perçue de la marque employeur auprès des talents de la génération Z ?

Afin d'explorer cette problématique, une démarche qualitative fondée sur une posture interprétativiste a été privilégiée. Vingt-quatre entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de cadres appartenant à la génération Z, issus de différents secteurs d'activité. L'analyse thématique des données recueillies permet d'identifier les processus par lesquels les politiques favorisant l'équilibre entre les sphères de vie constituent des signaux interprétés par ces jeunes talents et participent à l'évaluation de la crédibilité de la marque employeur.

Au-delà de son intérêt empirique, cette recherche contribue à enrichir les travaux consacrés à la marque employeur en mobilisant la théorie du signal comme cadre d'analyse de l'articulation vie privée–vie professionnelle. Elle propose une lecture renouvelée des attentes de la génération Z en montrant que les politiques de conciliation ne représentent plus uniquement des instruments de qualité de vie au travail, mais constituent désormais des marqueurs de confiance, d'authenticité et de cohérence organisationnelle susceptibles d'influencer durablement l'attractivité des organisations.

Le reste de cet article est organisé comme suit. La première section présente le cadre théorique mobilisé et met en évidence les fondements conceptuels de la recherche. La deuxième section décrit la démarche méthodologique retenue. La troisième section expose et analyse les principaux résultats empiriques et discute également ces résultats au regard de la littérature, avant de présenter les principales conclusions, les contributions, les limites de la recherche ainsi que les perspectives de recherche futures.

1. Cadre conceptuel et théorique

1.1. La marque employeur : d'un outil de communication à un construit fondé sur la crédibilité

Introduite par Ambler et Barrow (1996), la marque employeur désigne l'ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques associés à l'expérience de travail offerte par une organisation. Initialement mobilisée comme un instrument de différenciation sur le marché de l'emploi, elle est progressivement devenue un levier stratégique permettant d'attirer, de recruter

et de fidéliser les talents dans un contexte de concurrence accrue entre les employeurs (Backhaus & Tikoo, 2004). La littérature considère aujourd'hui la marque employeur comme un actif immatériel participant à la création d'un avantage concurrentiel durable en renforçant simultanément l'attractivité externe de l'organisation et l'engagement des collaborateurs déjà en poste.

Les recherches se sont d'abord concentrées sur l'identification des attributs composant l'attractivité de la marque employeur. Berthon, Ewing et Hah (2005) distinguent notamment cinq dimensions majeures : la valeur d'intérêt, la valeur sociale, la valeur économique, la valeur de développement et la valeur d'application. Ces dimensions traduisent les bénéfices que les individus associent à un employeur potentiel et influencent leurs intentions de candidature.

Cependant, les transformations contemporaines du travail invitent à dépasser cette approche fondée sur les seuls attributs de l'employeur. Plusieurs auteurs soulignent que la performance d'une marque employeur ne dépend plus exclusivement de la qualité de sa communication, mais surtout de la cohérence entre les promesses formulées et les pratiques effectivement observées (Edwards, 2010 ; Mosley, 2015). Les réseaux sociaux professionnels, les plateformes d'évaluation des entreprises et les témoignages des salariés réduisent progressivement l'asymétrie d'information entre organisations et candidats, rendant les incohérences plus visibles et plus coûteuses en matière de réputation.

Cette évolution conduit à replacer la notion de crédibilité au cœur de la marque employeur. Une marque employeur crédible est perçue comme authentique, cohérente et digne de confiance. Elle repose sur la capacité de l'organisation à transformer ses engagements en pratiques concrètes susceptibles d'être observées par les candidats comme par les salariés. Dès lors, les politiques de gestion des ressources humaines ne constituent plus uniquement des instruments internes de management ; elles deviennent également des signaux permettant aux individus d'évaluer la sincérité des engagements organisationnels.

Ainsi, la crédibilité apparaît aujourd'hui comme une dimension centrale de la marque employeur, particulièrement auprès des nouvelles générations qui recherchent moins des promesses ambitieuses que des preuves tangibles de la qualité de l'environnement de travail.

1.2. L'articulation vie privée–vie professionnelle : une nouvelle attente des talents de la génération Z

L'articulation vie privée–vie professionnelle désigne la capacité des individus à coordonner harmonieusement leurs responsabilités professionnelles et leurs engagements personnels sans que l'une de ces sphères ne compromette durablement l'autre (Greenhaus & Allen, 2011). Cette

notion dépasse la simple réduction des conflits entre les rôles pour intégrer une logique de complémentarité, dans laquelle les différentes dimensions de la vie contribuent conjointement au bien-être global des individus.

La littérature distingue traditionnellement deux approches complémentaires. La première s'intéresse aux conflits entre les sphères de vie (Greenhaus & Beutell, 1985), tandis que la seconde met davantage l'accent sur l'enrichissement mutuel pouvant résulter d'une articulation réussie (Greenhaus & Powell, 2006). Cette évolution traduit le passage d'une logique de gestion des contraintes à une logique de création de valeur tant pour les salariés que pour les organisations.

Dans les organisations contemporaines, cette articulation se matérialise à travers de nombreuses pratiques telles que les horaires flexibles, le télétravail, les dispositifs de soutien à la parentalité, le droit à la déconnexion, les congés familiaux ou encore les programmes de bien-être. Longtemps considérées comme des avantages sociaux, ces pratiques sont progressivement devenues des composantes essentielles des politiques de gestion des ressources humaines responsables.

Cette évolution est particulièrement visible auprès de la génération Z. Plusieurs travaux montrent que cette génération privilégie les organisations offrant davantage d'autonomie, de flexibilité et de qualité de vie plutôt que les seules récompenses financières (Francis & Hoefel, 2018 ; Schroth, 2019). Pour ces jeunes talents, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée constitue un indicateur de la qualité du management, du respect accordé aux collaborateurs et de la capacité de l'organisation à promouvoir un environnement de travail durable.

L'articulation vie privée-vie professionnelle apparaît ainsi comme un facteur structurant des préférences organisationnelles de la génération Z et participe à la construction des représentations qu'elle développe à l'égard des employeurs potentiels.

1.3. De l'articulation vie privée-vie professionnelle à la crédibilité de la marque employeur : une lecture par la théorie du signal et le contrat psychologique

Le rapprochement entre ces deux concepts peut être éclairé par deux cadres théoriques complémentaires : la théorie du signal (Spence, 1973 ; Connelly et al., 2011) et la théorie du contrat psychologique (Rousseau, 1995).

La théorie du signal repose sur l'idée que les marchés sont caractérisés par une asymétrie d'information entre les organisations et les candidats. Avant leur recrutement, les individus disposent d'informations limitées sur les conditions réelles de travail. Ils interprètent alors différents indices observables afin de réduire cette incertitude. Les politiques de flexibilité, les

dispositifs de télétravail, le droit à la déconnexion ou encore les initiatives favorisant l'équilibre entre les sphères de vie constituent autant de signaux organisationnels permettant aux candidats d'inférer les valeurs, les pratiques managériales et la qualité de l'environnement de travail.

Plus ces signaux apparaissent cohérents, visibles et crédibles, plus ils renforcent l'attractivité de l'organisation et la confiance accordée à sa marque employeur. À l'inverse, des écarts entre les discours institutionnels et les pratiques effectivement observées peuvent fragiliser la crédibilité perçue de l'organisation et altérer son attractivité.

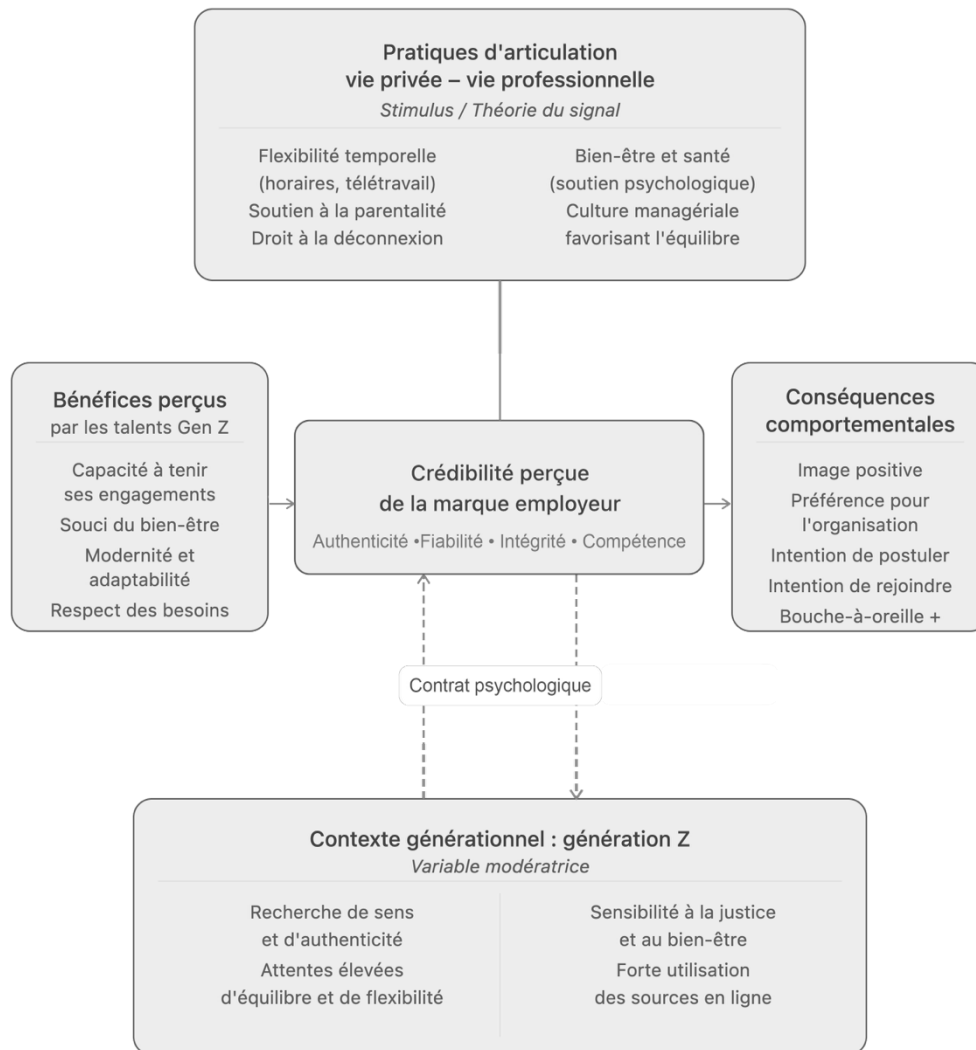
Cette logique trouve un prolongement dans la théorie du contrat psychologique développée par Rousseau (1995). Au-delà du contrat de travail formel, les individus construisent des attentes implicites concernant les obligations réciproques entre eux et leur futur employeur. Dès la phase de recrutement, les messages diffusés par l'organisation contribuent à façonner ces attentes. Les politiques d'articulation vie privée–vie professionnelle participent ainsi à la formation d'un contrat psychologique fondé sur la confiance, le respect et la reconnaissance des besoins individuels.

Lorsque les pratiques observées confirment les engagements annoncés, le contrat psychologique est renforcé et nourrit la crédibilité de la marque employeur. À l'inverse, toute incohérence entre les promesses et la réalité peut être interprétée comme une rupture du contrat psychologique, générant des perceptions de tromperie, une diminution de la confiance organisationnelle ainsi qu'une dégradation de l'image employeur.

Ainsi, les deux théories apparaissent complémentaires. La théorie du signal explique comment les candidats interprètent les politiques d'articulation vie privée–vie professionnelle avant leur entrée dans l'organisation, tandis que la théorie du contrat psychologique permet de comprendre comment ces mêmes politiques façonnent les attentes relationnelles et influencent durablement la crédibilité de la marque employeur.

De ce fait, l'articulation vie privée–vie professionnelle ne constitue plus uniquement une pratique de gestion des ressources humaines. Elle devient un signal stratégique de crédibilité, susceptible d'influencer les représentations des talents de la génération Z à l'égard des organisations et de renforcer leur intention de les rejoindre.

Figure 1: cadre théorique de la recherche



Source : les auteurs

2. Méthodologie de la recherche

Cette recherche adopte une démarche qualitative fondée sur un raisonnement inductif. Ce choix méthodologique répond à l'objectif de comprendre la manière dont les talents de la génération Z construisent leurs perceptions de la marque employeur à partir des pratiques d'articulation entre vie privée et vie professionnelle. L'intérêt de cette approche réside dans sa capacité à appréhender les significations que les acteurs attribuent à leur expérience ainsi que les facteurs qui sous-tendent leurs jugements (Denzin & Lincoln, 2018 ; Gioia, Corley & Hamilton, 2013). Dans cette perspective, il ne s'agit pas de vérifier des relations causales préétablies, mais de faire émerger une compréhension approfondie d'un phénomène encore peu exploré dans la littérature.

La collecte des données repose sur des entretiens semi-directifs, méthode particulièrement adaptée lorsqu'il s'agit d'accéder aux représentations, aux perceptions et aux logiques d'action des individus (Kvale & Brinkmann, 2009). Un guide d'entretien a été élaboré à partir de la revue de littérature et des deux cadres théoriques mobilisés, la théorie du signal et la théorie du contrat psychologique, tout en laissant aux participants une liberté suffisante pour développer leurs expériences et illustrer leurs propos. Les entretiens, d'une durée comprise entre 45 et 70 minutes, ont été réalisés via visioconférence. L'ensemble des échanges a été enregistré avec leur accord, intégralement retranscrit puis anonymisé afin de garantir la confidentialité des données recueillies.

L'échantillon est composé de vingt-quatre cadres appartenant à la génération Z et occupant des postes à responsabilité dans différents secteurs d'activité. Le choix des participants s'est appuyé sur un échantillonnage raisonné visant moins la représentativité statistique que la richesse informationnelle des discours (Patton, 2015). Trois critères complémentaires ont guidé la constitution de cet échantillon. Le premier est celui de l'homogénéité, les participants partageant une caractéristique commune essentielle, à savoir leur appartenance à la génération Z ainsi que l'exercice de responsabilités managériales ou d'encadrement. Le deuxième critère est celui de la diversité, recherchée à travers la variété des secteurs d'activité, des fonctions occupées, du genre et de l'expérience professionnelle, afin de multiplier les points de vue et les contextes organisationnels. Enfin, un principe d'équilibre a été retenu afin de limiter les biais liés à une surreprésentation d'un profil particulier et de favoriser une lecture nuancée des perceptions recueillies. La taille de l'échantillon a été arrêtée lorsque les entretiens n'apportaient plus d'éléments nouveaux significatifs, traduisant l'atteinte d'une saturation théorique (Glaser & Strauss, 1967 ; Saunders et al., 2018).

Tableau 1: caractéristiques sociodémographiques des participants

Entretien	Sexe	Âge	Poste occupé	Secteur d'activité	Ancienneté
E1	Femme	24	Chef d'équipe Marketing	Industrie	2 ans
E2	Homme	27	Responsable recrutement	Banque	5 ans
E3	Femme	25	Chef de projet Digital	Technologies	3 ans
E4	Homme	28	Responsable Commercial	Distribution	5 ans
E5	Femme	26	Responsable Communication	Services	4 ans
E6	Homme	29	Responsable Qualité	Industrie	6 ans

E7	Femme	24	Team Leader Relation Client	Assurance	2 ans
E8	Homme	26	Responsable Logistique	Industrie	4 ans
E9	Femme	27	Responsable Recrutement	Services	5 ans
E10	Homme	25	Responsable de Vente	Distribution	3 ans
E11	Femme	28	Responsable Développement RH	Banque	5 ans
E12	Homme	24	Chef d'équipe Production	Industrie	2 ans
E13	Femme	26	Responsable Expérience Client	Assurance	4 ans
E14	Homme	29	Responsable Transformation Digitale	Technologies	6 ans
E15	Femme	25	Responsable Formation	Services	3 ans
E16	Homme	27	Responsable Supply Chain	Industrie	5 ans
E17	Femme	24	Team Leader Opérations	Distribution	2 ans
E18	Homme	26	Responsable Service Client	Banque	4 ans
E19	Femme	28	Responsable Business Development	Technologies	6 ans
E20	Homme	25	Responsable Service Client	Assurance	3 ans
E21	Femme	27	Responsable Projet	Industrie	5 ans
E22	Homme	24	Chef d'équipe Commerciale	Distribution	2 ans
E23	Femme	26	Responsable Talent Management	Services	4 ans
E24	Homme	29	Responsable Transformation Digitale	Technologies	6 ans

Source : les auteurs

L'analyse des données s'est déroulée en deux étapes complémentaires. Dans un premier temps, une analyse lexicale assistée par le logiciel NVivo a été réalisée afin d'explorer la structure du corpus et d'identifier les principaux univers sémantiques mobilisés par les participants. Cette phase a permis de mettre en évidence les fréquences lexicales, les cooccurrences entre les termes ainsi que les principales régularités discursives relatives à la marque employeur, à l'équilibre entre les sphères de vie, à la flexibilité organisationnelle ou encore à la crédibilité des pratiques managériales. L'objectif de cette première lecture n'était pas de produire les

résultats définitifs, mais de disposer d'une vision globale du corpus et d'orienter le processus de codage interprétatif.

Dans un second temps, une analyse thématique de contenu a été conduite manuellement selon les principes proposés par Braun et Clarke (2006). Les verbatims ont fait l'objet d'un codage progressif visant à regrouper les unités de sens en catégories puis en thèmes plus abstraits. Des allers-retours permanents entre les données empiriques, les catégories émergentes et les cadres théoriques mobilisés ont permis d'affiner progressivement l'interprétation. La combinaison d'une exploration lexicale assistée par NVivo et d'une analyse thématique manuelle répond à une logique de complémentarité méthodologique. Alors que l'analyse lexicale facilite l'identification des régularités discursives et limite les risques d'interprétation sélective, l'analyse thématique permet de restituer la profondeur des discours et de mettre en évidence les variables reliant les pratiques d'articulation vie privée–vie professionnelle à la crédibilité perçue de la marque employeur. Cette double démarche renforce ainsi la robustesse analytique de la recherche tout en assurant une interprétation fidèle aux significations attribuées par les participants.

3. Décrypter la crédibilité de la marque employeur à travers les discours des talents de la génération Z

L'analyse des vingt-quatre entretiens vise à comprendre comment les talents de la génération Z construisent leurs perceptions de la crédibilité de la marque employeur à partir des pratiques d'articulation entre vie privée et vie professionnelle. Conformément à la démarche méthodologique retenue, l'interprétation des données s'est déroulée en deux temps complémentaires. Une première lecture du corpus, fondée sur une analyse lexicale assistée par NVivo, a permis d'identifier les principaux univers sémantiques structurant les discours des participants. Cette exploration a ensuite été approfondie par une analyse thématique de contenu, visant à mettre en évidence les facteurs qui relient les pratiques organisationnelles à la crédibilité perçue de la marque employeur. Les résultats sont ainsi présentés selon une progression allant des régularités lexicales observées dans le corpus vers les processus de construction du sens mobilisés par les répondants.

3.1. Une première lecture du corpus : ce que révèle l'analyse lexicale

Conformément à la stratégie analytique retenue, l'exploration des données a débuté par une analyse lexicale assistée par le logiciel NVivo. Cette première étape poursuit un objectif essentiellement exploratoire : identifier les régularités lexicales du corpus, mettre en évidence les concepts les plus mobilisés par les participants et dégager les principaux univers

sémantiques structurant leurs discours. Sans se substituer à l'analyse interprétative, cette approche fournit une première lecture objective du matériau empirique et permet d'orienter l'analyse thématique vers les dimensions les plus saillantes des représentations exprimées.

Tableau 2: requête de la fréquence de mots

Mot (lemme)	Fréquence	Fréquence relative (%)
Équilibre	348	3,84
Vie	327	3,61
Travail	305	3,37
Flexibilité	268	2,96
Entreprise	246	2,71
Employeur	224	2,47
Confiance	205	2,26
Télétravail	191	2,11
Respect	184	2,03
Bien-être	176	1,94
Temps	165	1,82
Marque	158	1,74
Organisation	149	1,64
Crédibilité	141	1,56
Engagement	133	1,47

Source : les auteurs à partir de NVivo.

Le corpus analysé est constitué des vingt-quatre entretiens semi-directifs réalisés auprès des cadres appartenant à la génération Z. Après transcription intégrale et nettoyage des données (suppression des mots-outils, regroupement des lemmes et homogénéisation des formes lexicales), NVivo a permis d'extraire les termes les plus fréquemment mobilisés par les répondants. Les résultats sont présentés dans le tableau 2.

L'analyse des fréquences lexicales met en évidence une forte concentration des discours autour de la notion d'équilibre, qui constitue le terme le plus fréquemment mobilisé par les répondants. Associé aux mots vie, travail et flexibilité, il traduit l'importance accordée par les talents de la génération Z à l'articulation entre les différentes sphères de leur existence. Cette prédominance lexicale confirme que les dispositifs favorisant l'équilibre de vie occupent une place centrale dans leur manière d'appréhender l'environnement professionnel.

Par ailleurs, la fréquence élevée des termes entreprise, employeur, marque et organisation montre que les participants inscrivent spontanément cette réflexion dans une évaluation plus globale de l'organisation. Loin d'être perçues comme de simples avantages sociaux, les pratiques d'articulation vie privée–vie professionnelle apparaissent comme des éléments révélateurs de la culture managériale et des valeurs portées par l'entreprise.

Le corpus se caractérise également par la présence significative des mots confiance, crédibilité, respect et engagement. Cette proximité lexicale suggère que les répondants associent étroitement les politiques de flexibilité et de conciliation des temps de vie à la confiance qu'ils accordent à leur futur employeur. Cette observation rejoint directement les postulats de la théorie du signal, selon laquelle les pratiques organisationnelles constituent des indices permettant aux candidats de réduire l'incertitude entourant leur futur environnement de travail, mais également ceux du contrat psychologique, qui considère que ces signaux participent à la formation des attentes relationnelles entre l'individu et l'organisation.

Figure 2: nuage de mots



Source : les auteurs à partir de NVivo.

Ces premiers résultats sont complétés par une représentation graphique du corpus sous la forme d'un nuage de mots (figure 2). Cette visualisation offre une lecture synthétique de la distribution lexicale en faisant apparaître les concepts les plus structurants des discours recueillis.

Le nuage de mots confirme les enseignements issus de l'analyse des fréquences lexicales. La taille prépondérante des termes équilibre, vie, travail et flexibilité témoigne de leur rôle structurant dans les représentations des participants. Autour de ce noyau lexical gravitent des

notions telles que télétravail, bien-être, respect, confiance, organisation, employeur et crédibilité, illustrant la forte articulation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'évaluation de la marque employeur.

Cette cartographie lexicale met en évidence trois univers sémantiques étroitement liés. Le premier renvoie aux pratiques d'articulation vie privée–vie professionnelle, à travers des termes comme *équilibre*, *flexibilité*, *télétravail* ou *temps*. Le deuxième concerne les valeurs relationnelles, matérialisées par les notions de *respect*, *confiance*, *bien-être* et *engagement*. Enfin, le troisième univers est directement associé à la marque employeur, avec les mots *entreprise*, *organisation*, *employeur* et *crédibilité*.

Si cette première lecture permet d'identifier les principaux pôles lexicaux qui structurent les discours, elle ne renseigne pas encore sur les processus par lesquels les talents de la génération Z construisent leurs perceptions de la crédibilité de la marque employeur. C'est précisément l'objet de l'analyse thématique présentée dans la section suivante, qui vise à dépasser les régularités lexicales pour comprendre les logiques interprétatives sous-jacentes aux discours des participants.

3.2. Derrière les mots, le processus de construction de la crédibilité

Si l'analyse lexicale a permis d'identifier les principaux univers sémantiques structurant les discours des répondants, elle ne permet pas, à elle seule, de comprendre les facteurs à travers lesquels les talents de la génération Z construisent leurs perceptions de la crédibilité de la marque employeur. L'analyse thématique vise précisément à dépasser le niveau descriptif des fréquences lexicales afin de mettre en évidence les logiques qui sous-tendent les discours recueillis. L'examen approfondi des verbatims fait émerger un processus progressif de construction de la crédibilité, dans lequel les pratiques d'articulation entre vie privée et vie professionnelle sont d'abord perçues comme des signaux organisationnels, puis interprétées à l'aune des attentes des répondants avant d'alimenter un jugement global sur la fiabilité de l'employeur et d'influencer leurs intentions comportementales. Ce processus, en cohérence avec la théorie du signal et la théorie du contrat psychologique, est restitué à travers quatre thèmes successifs qui rendent compte du cheminement cognitif suivi par les participants dans l'évaluation de la marque employeur.

3.2.1. Quels signaux les talents observent-ils ?

L'analyse des entretiens révèle que les talents de la génération Z fondent leur première évaluation d'un employeur sur un ensemble de signaux tangibles traduisant la manière dont l'organisation considère ses collaborateurs. Les répondants indiquent que leur jugement ne

repose plus uniquement sur les éléments traditionnellement associés à l'attractivité d'une entreprise, tels que le niveau de rémunération ou les perspectives d'évolution, mais s'appuie davantage sur les pratiques quotidiennes susceptibles de témoigner du respect accordé à l'équilibre entre les sphères professionnelle et personnelle. Dans cette perspective, les dispositifs d'articulation vie privée–vie professionnelle constituent les premiers indices mobilisés pour apprécier la sincérité des engagements affichés par l'organisation.

Parmi les signaux les plus fréquemment évoqués figurent la flexibilité des horaires, les possibilités de télétravail, le respect du droit à la déconnexion ainsi que l'autonomie laissée aux collaborateurs dans l'organisation de leur travail. Pour les participants, ces pratiques traduisent une relation de confiance entre l'entreprise et ses salariés, davantage qu'un simple avantage organisationnel. Comme le résume un répondant : « *Ce qui m'intéresse en premier, ce n'est pas seulement le salaire, mais de savoir si l'entreprise me fait confiance pour gérer mon temps sans contrôler chaque minute* » (E7). Un autre participant souligne que « *lorsqu'une entreprise propose de la flexibilité, cela montre qu'elle considère que nous avons aussi une vie en dehors du travail* » (E15).

Les interviewés accordent également une importance particulière aux pratiques favorisant le bien-être psychologique et la qualité de vie au travail. Les politiques de prévention des risques psychosociaux, les actions en faveur de la santé mentale, les espaces de dialogue ou encore la charge de travail apparaissent comme des indicateurs révélateurs de la culture managériale. Pour plusieurs répondants, ces éléments permettent de distinguer les organisations qui placent réellement l'humain au cœur de leurs priorités de celles qui utilisent ces thématiques à des fins essentiellement communicationnelles. À cet égard, un participant affirme : « *Les entreprises parlent toutes de bien-être, mais ce qui compte, c'est ce que vivent réellement les collaborateurs au quotidien* » (E11).

Au-delà des dispositifs formels, les répondants observent attentivement les comportements des managers de proximité, qu'ils considèrent comme les principaux vecteurs de crédibilité de la marque employeur. Les pratiques managériales sont perçues comme la traduction concrète des valeurs organisationnelles. Le respect des horaires, la compréhension des contraintes personnelles, l'écoute ou encore la capacité à adapter les modalités de travail constituent autant de signaux interprétés positivement. Ainsi, un participant explique : « *Une politique RH peut être très belle sur le papier ; si le manager ne l'applique pas, elle ne vaut rien* » (E3). Dans le même sens, un autre ajoute : « *On juge surtout une entreprise à travers le comportement de notre responsable, parce que c'est lui qui représente réellement l'organisation* » (E21).

Enfin, les talents interrogés indiquent que leurs perceptions se construisent également avant même l'entrée dans l'entreprise, grâce aux informations disponibles sur les réseaux sociaux professionnels, les plateformes d'évaluation des employeurs ou les témoignages d'anciens salariés. Ces sources sont considérées comme des moyens de vérifier la cohérence entre les promesses institutionnelles et les pratiques effectivement vécues. Comme l'exprime une participante : « *Avant de postuler, je regarde toujours les avis des salariés. C'est souvent là qu'on découvre si les discours sur l'équilibre de vie sont réels ou simplement du marketing* » (E18).

Dans leur ensemble, ces résultats montrent que les talents de la génération Z accordent une attention particulière aux signaux organisationnels liés à l'articulation vie privée-vie professionnelle. Ces signaux ne sont pas appréhendés comme des avantages isolés, mais comme des indicateurs de la manière dont l'organisation conçoit sa relation avec ses collaborateurs. Cette première lecture des discours rejoint les postulats de la théorie du signal (Spence, 1973 ; Connelly et al., 2011), selon laquelle les individus mobilisent des indices observables pour réduire l'incertitude entourant leur futur environnement professionnel. Les pratiques de flexibilité, de télétravail, de respect des temps de vie et de bien-être deviennent ainsi les premiers éléments à partir desquels les talents évaluent la qualité et la crédibilité potentielles de la marque employeur.

3.2.2. Comment interprètent-ils ces signaux ?

Si les pratiques d'articulation entre vie privée et vie professionnelle constituent les premiers signaux observés par les talents de la génération Z, leur influence dépend essentiellement de la manière dont elles sont interprétées. L'analyse des entretiens montre que les répondants ne perçoivent pas ces dispositifs comme de simples avantages sociaux ou mesures de confort, mais comme des révélateurs de la philosophie managériale et des valeurs portées par l'organisation. En d'autres termes, les politiques de flexibilité, de télétravail ou de bien-être acquièrent une valeur symbolique qui dépasse leur fonction opérationnelle pour devenir des indicateurs de la qualité de la relation que l'entreprise souhaite établir avec ses collaborateurs.

Cette interprétation repose en premier lieu sur la cohérence entre les discours institutionnels et les pratiques réellement observées. Les participants expriment une certaine méfiance à l'égard des organisations qui communiquent abondamment sur leur marque employeur sans que ces engagements soient perceptibles dans le fonctionnement quotidien. Pour eux, la crédibilité d'un employeur se construit moins à travers les campagnes de communication que par la capacité de l'entreprise à traduire ses promesses en comportements concrets. Comme l'explique un

participant : « *Aujourd'hui, tout le monde parle de qualité de vie au travail. Ce qui fait la différence, c'est de voir si ces valeurs existent vraiment dans le quotidien des équipes* » (E9).

Un autre ajoute : « *Les discours sont faciles à construire, mais les pratiques sont beaucoup plus difficiles à imiter. C'est là qu'on reconnaît une entreprise sincère* » (E14).

Les répondants associent également ces signaux à la confiance que l'organisation accorde à ses collaborateurs. La possibilité de gérer son temps, de bénéficier d'une certaine autonomie ou d'adapter son mode de travail est interprétée comme une marque de reconnaissance et de responsabilisation. À l'inverse, des pratiques de contrôle excessif ou une faible marge de manœuvre sont perçues comme le reflet d'une culture organisationnelle peu favorable à l'épanouissement professionnel. Ainsi, un interviewé souligne : « *Quand une entreprise me laisse organiser mon travail, j'ai le sentiment qu'elle me considère comme un professionnel responsable* » (E5). Une autre participante précise : « *La flexibilité montre surtout que l'entreprise fait confiance à ses collaborateurs. C'est cette confiance qui est importante pour nous* » (E17).

Par ailleurs, les talents interrogés ne limitent pas leur interprétation aux seuls dispositifs formels. Ils cherchent à apprécier la cohérence globale de l'environnement organisationnel en confrontant plusieurs sources d'information : expériences d'anciens salariés, réputation numérique de l'entreprise, échanges avec des collaborateurs en poste ou encore comportement des managers lors des entretiens de recrutement. Cette démarche traduit une volonté de réduire l'incertitude avant toute décision professionnelle. Comme le résume un participant : « *Je préfère vérifier plusieurs sources avant de croire ce qu'une entreprise affiche sur son site internet* » (E20). Un autre précise : « *Les témoignages des salariés valent souvent plus que les slogans de recrutement* » (E2).

Enfin, les entretiens révèlent que les talents de la génération Z interprètent les politiques d'articulation vie privée–vie professionnelle comme un indicateur du respect que l'organisation accorde à la personne dans sa globalité. Les répondants considèrent qu'une entreprise attentive à l'équilibre de vie est également plus susceptible d'encourager le développement professionnel, de favoriser un climat de confiance et de construire des relations durables avec ses collaborateurs. À cet égard, une participante affirme : « *Quand une entreprise respecte notre vie personnelle, on sent qu'elle nous considère comme des personnes avant de nous voir comme des salariés* » (E12).

Ces résultats mettent en évidence que les signaux organisationnels ne produisent pas automatiquement des perceptions positives ; leur portée dépend du sens que les individus leur

attribuent. Les talents de la génération Z évaluent ces pratiques à travers un processus d'interprétation fondé sur la cohérence, l'authenticité, la confiance et le respect. Cette lecture est pleinement cohérente avec la théorie du signal, selon laquelle la valeur d'un signal réside moins dans son existence que dans la manière dont il est interprété par son destinataire. Les pratiques d'articulation vie privée–vie professionnelle deviennent ainsi des indicateurs permettant aux candidats d'inférer les caractéristiques profondes de l'organisation et de construire progressivement leur jugement sur la qualité de la marque employeur.

3.2.3. Comment ces signaux deviennent-ils de la crédibilité ?

L'analyse des entretiens montre que les signaux organisationnels ne se transforment pas automatiquement en perceptions de crédibilité. Cette transformation résulte d'un processus d'évaluation au cours duquel les talents de la génération Z confrontent les promesses de l'entreprise aux expériences observées, aux témoignages recueillis et aux comportements effectivement adoptés par les managers. Autrement dit, la crédibilité de la marque employeur émerge lorsque les signaux perçus sont jugés cohérents, constants et conformes aux valeurs que l'organisation revendique. Les répondants insistent ainsi sur le fait que la confiance envers un employeur se construit progressivement, à partir d'éléments tangibles plutôt que de simples discours institutionnels.

Les participants soulignent en premier lieu l'importance de la cohérence entre la communication externe et la réalité organisationnelle. Les engagements relatifs à la flexibilité, au télétravail ou au bien-être ne deviennent crédibles que lorsqu'ils se traduisent concrètement dans les pratiques quotidiennes. À l'inverse, toute contradiction entre les promesses formulées lors du recrutement et les conditions réellement vécues fragilise immédiatement la confiance accordée à l'organisation. Comme l'exprime un répondant : « *Une entreprise devient crédible lorsque ce qu'elle annonce est exactement ce que les salariés vivent au quotidien* » (E6). Un autre ajoute : « *Si les promesses disparaissent dès les premières semaines, la confiance est perdue et il devient difficile de croire le reste* » (E19).

Les entretiens mettent également en évidence le rôle déterminant du management de proximité dans la construction de cette crédibilité. Les répondants considèrent que les managers incarnent la marque employeur au quotidien et constituent le principal relais entre les politiques de ressources humaines et leur mise en œuvre effective. Les comportements managériaux deviennent ainsi un critère essentiel pour confirmer ou infirmer les engagements affichés par l'organisation. Comme le souligne une participante : « *Les valeurs de l'entreprise prennent réellement vie à travers les managers. Ce sont eux qui rendent les promesses crédibles ou non* ».

» (E13). Dans le même sens, un interviewé affirme : « *Ce n'est pas la politique RH qui crée la crédibilité, c'est la façon dont elle est appliquée chaque jour* » (E22).

Au-delà de la cohérence interne, les talents interrogés accordent une grande importance aux preuves sociales. Les témoignages des collaborateurs, les recommandations, les avis publiés sur les plateformes spécialisées ou encore les échanges avec d'anciens salariés constituent des facteurs qui renforcent ou affaiblissent la crédibilité perçue de la marque employeur. Pour plusieurs répondants, ces retours d'expérience sont considérés comme plus fiables que les supports de communication institutionnels. Une participante explique ainsi : « *Quand plusieurs salariés racontent la même chose, on finit par considérer que c'est la véritable image de l'entreprise* » (E8). Un autre précise : « *Les avis des collaborateurs donnent de la crédibilité aux promesses de l'entreprise, parce qu'ils sont perçus comme plus objectifs* » (E16).

Les discours révèlent enfin que cette crédibilité repose sur une relation de confiance anticipée entre le candidat et son futur employeur. Avant même leur intégration, les talents construisent des attentes concernant le respect des engagements annoncés, la qualité des relations de travail ou encore les possibilités de concilier leurs différentes sphères de vie. Les pratiques observées alimentent ainsi un contrat psychologique implicite, dans lequel l'entreprise est supposée tenir les promesses qu'elle formule. Comme le résume un répondant : « *Si une entreprise montre qu'elle respecte ses collaborateurs avant même le recrutement, je pars avec un capital confiance beaucoup plus important* » (E4). Une autre participante ajoute : « *La crédibilité, c'est lorsque les actes confirment les paroles ; c'est à ce moment-là que l'on se projette réellement dans l'entreprise* » (E11).

Ces résultats mettent en évidence que la crédibilité de la marque employeur ne constitue pas un attribut intrinsèque de l'organisation, mais le résultat d'un processus de validation des signaux organisationnels par les individus. Ce résultat s'inscrit pleinement dans la complémentarité entre la théorie du signal et la théorie du contrat psychologique. La première explique comment les candidats mobilisent les pratiques d'articulation vie privée–vie professionnelle pour réduire l'incertitude entourant leur futur environnement professionnel, tandis que la seconde permet de comprendre comment ces mêmes pratiques nourrissent des attentes implicites de réciprocité, de confiance et de respect. La crédibilité apparaît ainsi comme le produit d'une cohérence perçue entre les engagements affichés par l'organisation et les expériences que les talents anticipent pouvoir y vivre.

3.2.4. Que produit cette crédibilité sur leurs intentions ?

L'analyse des entretiens montre que la crédibilité de la marque employeur constitue une étape déterminante dans le processus décisionnel des talents de la génération Z. Une fois les signaux organisationnels observés puis interprétés comme cohérents et authentiques, ils influencent directement les intentions des répondants à l'égard de l'organisation. Les discours recueillis révèlent que cette crédibilité dépasse la simple amélioration de l'image employeur ; elle agit sur la volonté de rejoindre l'entreprise, de s'y projeter durablement et, plus largement, de développer une relation de confiance avec celle-ci. Les participants considèrent ainsi que la crédibilité réduit l'incertitude associée à une future collaboration et facilite la prise de décision lors du choix d'un employeur.

La première conséquence observée concerne l'attractivité organisationnelle. Les répondants indiquent qu'ils privilégient spontanément les entreprises dont les pratiques apparaissent cohérentes avec les valeurs qu'elles affichent. Une marque employeur jugée crédible devient alors un véritable facteur de différenciation, parfois plus déterminant que des avantages financiers ou matériels. Comme le souligne un participant : « *Entre deux entreprises proposant un salaire similaire, je choisirai toujours celle qui me donne confiance dès le départ* » (E10). Une autre participante précise : « *Une entreprise crédible donne envie de postuler parce qu'on a le sentiment de savoir où l'on met les pieds* » (E17).

Les entretiens mettent également en évidence une forte capacité de projection. Les talents interrogés expliquent que la crédibilité de la marque employeur leur permet d'envisager un engagement à plus long terme au sein de l'organisation. Lorsque les politiques d'articulation vie privée-vie professionnelle sont perçues comme sincères, les répondants imaginent plus facilement leur évolution professionnelle dans l'entreprise et anticipent des relations de travail fondées sur la confiance. À cet égard, un interviewé affirme : « *Si je sens que l'entreprise respecte réellement ses collaborateurs, je peux m'imaginer y construire ma carrière* » (E5). Une participante ajoute : « *La crédibilité me permet de me projeter dans l'avenir, pas seulement d'accepter un premier emploi* » (E23).

Les discours révèlent également que cette crédibilité favorise l'engagement affectif envers l'organisation avant même l'entrée dans l'entreprise. Plusieurs répondants évoquent un sentiment d'identification aux valeurs de l'employeur ainsi qu'une plus grande disposition à investir leurs compétences dans un environnement perçu comme respectueux de leurs attentes. Cette adhésion anticipée traduit l'émergence d'une relation fondée sur la confiance plutôt que sur une logique exclusivement contractuelle. Comme le résume une participante : « *Lorsqu'une*

entreprise est crédible, on a naturellement envie de s'investir davantage parce qu'on pense que l'effort sera reconnu » (E14). Un autre répondant souligne : « La confiance donne envie de s'engager, alors que le doute pousse plutôt à chercher une autre opportunité » (E2).

Enfin, les participants associent la crédibilité de la marque employeur à une intention plus forte de recommander l'organisation auprès de leur entourage professionnel. Les répondants estiment qu'une entreprise respectant effectivement ses engagements devient un employeur de référence dont l'image se diffuse naturellement par le bouche-à-oreille et les réseaux sociaux professionnels. Cette recommandation apparaît comme un prolongement de la confiance développée envers l'organisation. Comme l'explique un participant : *« Quand une entreprise tient ses promesses, on n'hésite pas à la recommander autour de nous » (E21). Une autre participante ajoute : « Aujourd'hui, les jeunes parlent beaucoup entre eux. Une entreprise crédible construit sa réputation grâce aux personnes qui y travaillent » (E9).*

Dans leur ensemble, ces résultats montrent que la crédibilité de la marque employeur constitue un élément central reliant les pratiques d'articulation vie privée-vie professionnelle aux intentions comportementales des talents de la génération Z. Elle renforce l'attractivité de l'organisation, favorise la projection professionnelle, nourrit un engagement anticipé et stimule les intentions de recommandation. Ces résultats prolongent les enseignements de la théorie du contrat psychologique, selon laquelle le respect des attentes implicites favorise le développement d'une relation de confiance durable entre l'individu et l'organisation (Rousseau, 1995). Ils complètent également la théorie du signal en montrant que les signaux organisationnels n'influencent les comportements des candidats qu'à la condition d'être perçus comme crédibles. La crédibilité apparaît ainsi comme le maillon essentiel reliant les pratiques de gestion des ressources humaines à l'attractivité durable de la marque employeur auprès des talents de la génération Z.

4. Discussion des résultats au regard de la littérature

Les résultats de cette recherche mettent en évidence un déplacement significatif des critères d'évaluation de la marque employeur chez les talents de la génération Z. Alors que la littérature a longtemps associé l'attractivité organisationnelle à des dimensions telles que la rémunération, les perspectives de carrière ou la réputation de l'entreprise (Ambler & Barrow, 1996 ; Berthon, Ewing & Hah, 2005 ; Backhaus & Tikoo, 2004 ; Chelyat et Messaoudi, 2026), les analyses réalisées montrent que les pratiques d'articulation entre vie privée et vie professionnelle occupent désormais une place centrale dans la construction des perceptions des jeunes talents. L'équilibre entre les différentes sphères de vie n'est plus considéré comme un avantage

périphérique des politiques de ressources humaines ; il devient un critère d'évaluation de la qualité de l'employeur et de la crédibilité de ses engagements.

Ces résultats prolongent les travaux consacrés à la transformation des attentes professionnelles de la génération Z. Plusieurs auteurs soulignent que cette génération recherche davantage de sens, de flexibilité, d'autonomie et de cohérence entre les valeurs individuelles et les pratiques organisationnelles (Francis & Hoefel, 2018 ; Schroth, 2019). Notre étude nuance cependant cette littérature en montrant que ces attentes ne sont pas uniquement orientées vers l'obtention de meilleures conditions de travail. Elles constituent également un cadre d'interprétation à partir duquel les talents évaluent la sincérité de la marque employeur. L'articulation vie privée-vie professionnelle apparaît ainsi comme un révélateur de la manière dont l'organisation conçoit sa relation avec ses collaborateurs, bien davantage que comme une simple politique sociale.

Les résultats obtenus confortent également les postulats de la théorie du signal (Spence, 1973 ; Connelly et al., 2011). Dans un contexte marqué par une forte asymétrie d'information entre les organisations et les candidats, les talents de la génération Z mobilisent différents indices observables afin de réduire l'incertitude entourant leur futur environnement professionnel. Les dispositifs de flexibilité, les possibilités de télétravail, le respect du droit à la déconnexion ou encore les politiques de bien-être constituent des signaux à partir desquels ils infèrent les valeurs organisationnelles, les pratiques managériales et la qualité des relations de travail. Toutefois, notre recherche montre que la portée de ces signaux ne dépend pas uniquement de leur existence. Elle repose essentiellement sur leur cohérence, leur visibilité et leur capacité à être confirmés par des preuves concrètes. Cette observation rejoint les développements récents de la théorie du signal, selon lesquels l'efficacité d'un signal dépend autant de son interprétation par le récepteur que de son émission par l'organisation (Connelly et al., 2011).

L'une des principales contributions de cette recherche réside précisément dans l'identification des variables reliant les signaux organisationnels à la crédibilité de la marque employeur. La littérature sur l'employer branding reconnaît depuis plusieurs années l'importance de l'authenticité et de la cohérence entre les promesses de l'organisation et l'expérience vécue par les collaborateurs (Edwards, 2010 ; Mosley, 2015). Néanmoins, les facteurs explicatifs de cette crédibilité demeurent relativement peu documentés. Nos résultats montrent que la crédibilité ne constitue pas un attribut intrinsèque de la marque employeur ; elle résulte d'un processus d'évaluation au cours duquel les talents confrontent les engagements affichés par l'organisation aux pratiques effectivement observées. La crédibilité apparaît ainsi comme une construction

cognitive fondée sur la validation progressive des signaux organisationnels plutôt que sur leur simple diffusion.

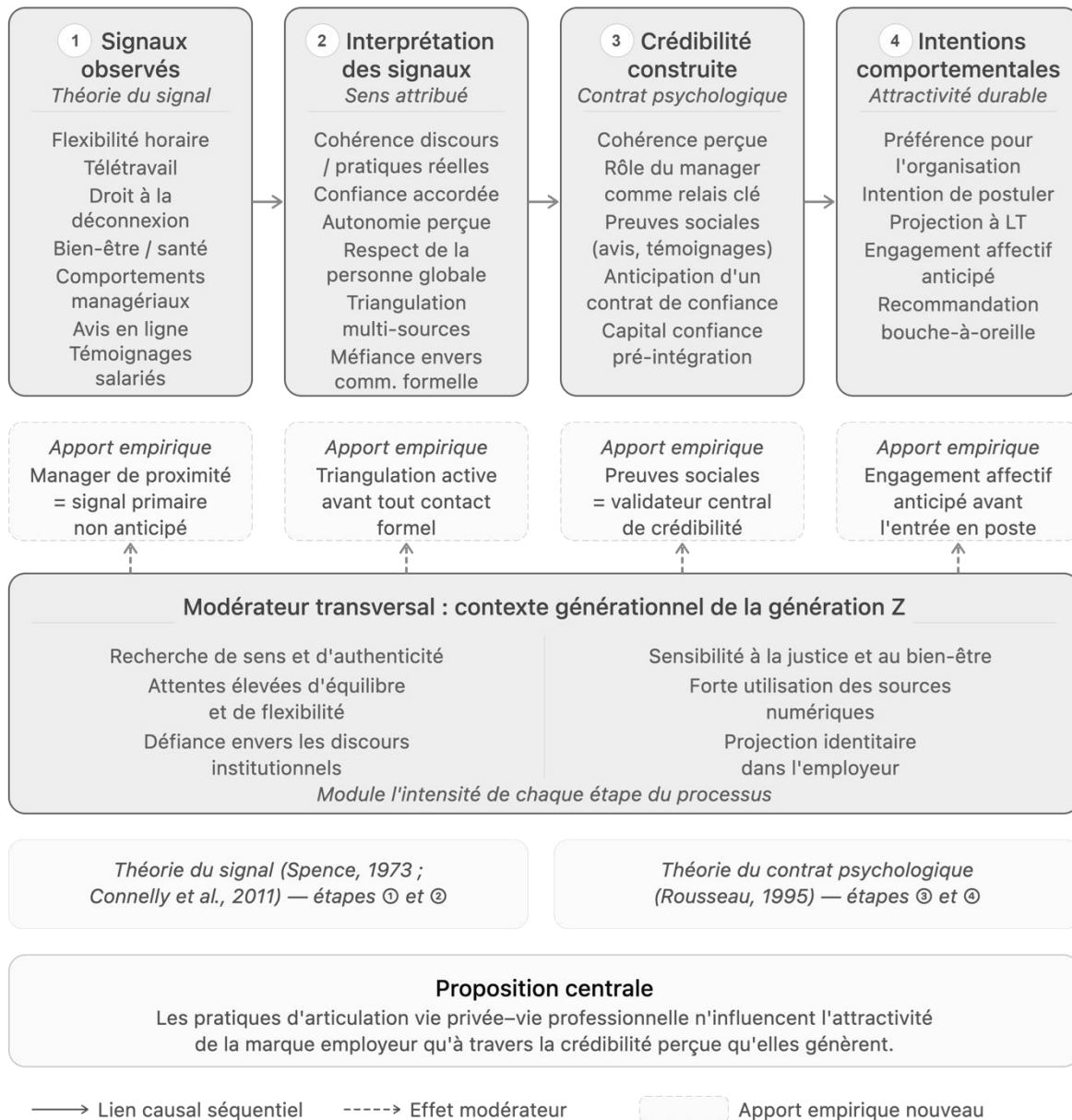
Ce constat est également éclairé par la théorie du contrat psychologique (Rousseau, 1995). Les résultats montrent que les pratiques d'articulation vie privée–vie professionnelle contribuent à la formation d'attentes implicites avant même l'entrée dans l'organisation. Dès la phase de recrutement, les talents élaborent des représentations concernant la qualité des relations de travail, le respect des engagements de l'employeur et les possibilités de concilier leurs différentes sphères de vie. Lorsque les signaux organisationnels sont perçus comme cohérents et crédibles, ils alimentent un contrat psychologique anticipé fondé sur la confiance et la réciprocité. À l'inverse, toute incohérence entre les discours institutionnels et les pratiques observées est susceptible d'être interprétée comme une rupture potentielle de ce contrat, réduisant l'attractivité de l'organisation avant même toute relation d'emploi.

Par ailleurs, cette recherche confirme l'évolution des logiques de construction de la réputation employeur à l'ère numérique. Les travaux de Sivertzen, Nilsen et Olafsen (2013) avaient déjà souligné le rôle croissant des médias sociaux dans la diffusion de l'image employeur. Les résultats obtenus montrent que les talents de la génération Z dépassent aujourd'hui les supports institutionnels pour accorder une importance particulière aux témoignages des salariés, aux plateformes d'évaluation des entreprises et aux interactions sur les réseaux professionnels. Ces sources d'information jouent un rôle déterminant dans la validation des signaux organisationnels et renforcent l'exigence de cohérence entre la communication de l'entreprise et les expériences réellement vécues par les collaborateurs. Dans ce contexte, la réputation de l'employeur apparaît de plus en plus comme le produit des pratiques organisationnelles elles-mêmes plutôt que de la seule communication institutionnelle.

Enfin, les résultats mettent en évidence que la crédibilité de la marque employeur exerce une influence directe sur les intentions comportementales des talents de la génération Z. En cohérence avec les travaux de Cable et Turban (2003) ainsi que ceux de Lievens et Slaughter (2016), une marque employeur jugée crédible favorise l'attractivité organisationnelle et renforce l'intention de rejoindre l'entreprise. Toutefois, notre étude suggère que cette relation est médiatisée par un processus de confiance. Les talents ne choisissent pas uniquement un employeur parce qu'il offre des pratiques favorables à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle ; ils choisissent avant tout une organisation dont ces pratiques leur permettent d'anticiper une relation durable, respectueuse et cohérente avec leurs attentes. La crédibilité

constitue ainsi le facteur qui transforme les politiques de ressources humaines en véritable avantage concurrentiel sur le marché des talents.

Figure 3 : Pratiques d'articulation, crédibilité perçue et attractivité employeur : proposition d'un modèle intégrateur pour la génération Z



Source : les auteurs

Dans leur ensemble, ces résultats conduisent à une lecture renouvelée de la marque employeur. Ils montrent que, pour la génération Z, l'articulation vie privée–vie professionnelle ne représente plus une composante parmi d'autres de l'expérience collaborateur, mais un signal stratégique à partir duquel les individus évaluent la crédibilité de l'organisation. Cette recherche contribue ainsi à enrichir les travaux sur la marque employeur en proposant une articulation originale entre la théorie du signal et la théorie du contrat psychologique. Alors que la première permet de comprendre comment les talents interprètent les pratiques organisationnelles avant leur recrutement, la seconde éclaire les attentes relationnelles que ces pratiques suscitent. La crédibilité de la marque employeur apparaît dès lors comme le point de convergence de ces deux perspectives théoriques, reliant les signaux organisationnels aux intentions d'attraction, d'engagement et de projection professionnelle des talents de la génération Z.

Conclusion

Cette recherche avait pour objectif de comprendre comment les pratiques d'articulation entre vie privée et vie professionnelle participent à la construction de la crédibilité de la marque employeur auprès des talents de la génération Z. À partir d'une démarche qualitative fondée sur vingt-quatre entretiens semi-directifs menés auprès de jeunes cadres occupant des postes à responsabilité, les résultats montrent que les politiques favorisant l'équilibre entre les différentes sphères de vie ne sont pas uniquement perçues comme des dispositifs de gestion des ressources humaines. Elles constituent avant tout des signaux organisationnels à partir desquels les talents évaluent les valeurs, les pratiques managériales et la capacité de l'entreprise à respecter ses engagements. La crédibilité de la marque employeur apparaît ainsi comme le résultat d'un processus progressif d'interprétation, fondé sur la cohérence entre les promesses organisationnelles et les expériences que les individus anticipent pouvoir vivre au sein de l'organisation.

Sur le plan théorique, cette recherche apporte plusieurs contributions. En premier lieu, elle enrichit les travaux consacrés à la marque employeur en proposant une lecture centrée sur la notion de crédibilité, encore relativement peu étudiée dans les recherches sur l'attractivité organisationnelle. Les résultats montrent que la crédibilité constitue un facteur explicatif essentiel reliant les pratiques de gestion des ressources humaines aux intentions des talents de rejoindre une organisation. En second lieu, cette étude met en évidence la complémentarité entre la théorie du signal et la théorie du contrat psychologique. Alors que la première permet de comprendre comment les talents interprètent les pratiques d'articulation vie privée–vie professionnelle comme des indices révélateurs de la qualité d'un employeur, la seconde éclaire la manière dont ces signaux alimentent des attentes implicites de confiance, de réciprocité et de respect avant même l'entrée dans l'organisation.

Les résultats présentent également des implications managériales importantes. Ils invitent les organisations à considérer les politiques d'articulation vie privée–vie professionnelle non plus comme de simples avantages sociaux destinés à améliorer la qualité de vie au travail, mais comme de véritables leviers stratégiques de la marque employeur. Dans un contexte marqué par une concurrence croissante pour attirer les jeunes talents, la crédibilité de ces dispositifs dépend moins de leur existence que de leur mise en œuvre effective et de leur cohérence avec les valeurs affichées par l'entreprise. Les organisations gagneraient ainsi à renforcer l'alignement entre leur communication employeur, leurs pratiques managériales et l'expérience réellement vécue par les collaborateurs. Les managers de proximité apparaissent, à cet égard,

comme des acteurs centraux de cette cohérence, dans la mesure où ils incarnent au quotidien les engagements de l'organisation.

Comme toute recherche, cette étude présente néanmoins certaines limites. La première tient au caractère qualitatif de la démarche, qui privilégie la profondeur de l'analyse plutôt que la généralisation statistique des résultats. La seconde est liée au choix d'un échantillon composé exclusivement de talents appartenant à la génération Z occupant des fonctions d'encadrement. Si ce positionnement permet de comprendre les attentes d'une population particulièrement stratégique pour les organisations, il ne permet pas d'appréhender d'éventuelles différences de perception avec d'autres générations ou catégories professionnelles. Enfin, cette recherche repose sur des perceptions déclaratives recueillies à un moment donné, sans observation longitudinale de leur évolution dans le temps.

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche. Une première voie consisterait à prolonger cette étude par une démarche quantitative visant à tester empiriquement le modèle interprétatif proposé et à analyser le rôle médiateur de la crédibilité de la marque employeur entre les pratiques d'articulation vie privée-vie professionnelle et l'attractivité organisationnelle. Des comparaisons intergénérationnelles permettraient également d'examiner si les processus identifiés sont spécifiques à la génération Z ou s'ils s'étendent à d'autres cohortes de salariés. Enfin, l'intégration de nouvelles variables, telles que l'authenticité organisationnelle, la confiance envers l'employeur, l'expérience collaborateur ou encore les pratiques de leadership, offrirait une compréhension plus globale des facteurs contribuant à la construction d'une marque employeur crédible dans un environnement professionnel en constante évolution.

Références bibliographiques

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Benraïss, A., Messaoudi, R., & Sanade, Z. (2023). La marque employeur de l'entreprise et son impact sur l'intention de candidater: l'effet modérateur de la familiarité—cas des étudiants des grandes écoles de commerce au Maroc. *Question (s) de management*, 45(4), 37-52.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x>
- Chelyat, N., & Messaoudi, R. (2026). Quand la congruence de valeurs nourrit la satisfaction salariale genrée: un moteur pour bâtir un capital marque employeur solide auprès des femmes cadres du secteur privé marocain. *African Scientific Journal*, 3(35), 2125-2125.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39–67. <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
- Dabirian, A., Berthon, P., & Kietzmann, J. (2019). Enticing the IT crowd: employer branding in the information economy. *Journal of business & industrial marketing*, 34(7), 1403-1409.
- De-la-Calle-Durán, M. C., & Rodríguez-Sánchez, J. L. (2021). Employee engagement and wellbeing in times of COVID-19: a proposal of the 5Cs model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5470.
- Deloitte. (2025). 2025 Gen Z and Millennial Survey: Waves of change, Building a better future. Deloitte Insights. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The Sage handbook of qualitative research* (5th ed.). Sage Publications.

- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018, November 12). 'True Gen': Generation Z and its implications for companies. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business horizons*, 64(4), 489-499.
- Gallup. (2025). State of the global workplace: 2025 report. Gallup Press.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Aldine.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 165–183). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12209-009>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work–family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Kossek, E. E., Valcour, M., & Lirio, P. (2014). The sustainable workforce: Organizational strategies for promoting work–life balance and wellbeing. In C. Cooper & P. Chen (Eds.), *Wellbeing: A complete reference guide* (Vol. 3, pp. 295–318). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell14>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Sage Publications.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062543>
- Mosley, R. (2015). CEOs need to pay attention to employer branding. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding>

- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Sage Publications.
- Randstad. (2025). *Randstad Workmonitor 2025: Balancing act*. Randstad. <https://www.randstad.com/workmonitor/>
- Rousseau, D. M. (1995). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 8(2), 121–139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., & Bristow, A. (2018). Understanding research philosophy and approaches to theory development. In M. Saunders, P. Lewis, & A. Thornhill (Eds.), *Research methods for business students* (8th ed., pp. 128–196). Pearson Education.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473–483. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2012-0186>
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374. <https://doi.org/10.2307/1882010>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.