

L'effet de l'éthique dans les pratiques de recrutement sur la marque employeur : Revue de littérature et proposition d'un modèle de conduite.

The impact of ethics in recruitment practices on employer branding: Literature review and proposal of a conduct model.

Auteur 1 : LAZAAR Wiam

Auteur 2 : CHRAIBI Hassan

Auteur 3 : CHRAIBI Soufiane

LAZAAR Wiam ,
École Nationale de Commerce et de Gestion, UCA, LAREGO, MARRAKECH

CHRAIBI Hassan, Professeur-HDR, École Nationale de Commerce et de Gestion, UCA, LAREGO, MARRAKECH

CHRAIBI Soufiane, Professeur-HDR, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Kelaa des Sraghna, UCA, MARRAKECH

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 : LAZAAR .W ; CHRAIBI .H & CHRAIBI .S (2024) « L'effet de l'éthique dans les pratiques de recrutement sur la marque employeur : Revue de littérature et proposition d'un modèle de conduite », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 23 » pp: 0791 – 0809.

Date de soumission : Mars 2024

Date de publication : Avril 2024



DOI : 10.5281/zenodo.11185805

Copyright © 2024 – ASJ



Résumé

L'objectif de la présente étude est d'identifier le rôle de l'éthique dans le contexte du recrutement, un domaine clé au sein des entreprises, impliquant des choix éthiques au quotidien. A partir d'une revue de la littérature, notre analyse met en avant la question de l'impact des pratiques éthiques de recrutement sur la perception de l'entreprise en tant qu'employeur, en soulignant ainsi l'influence de ces pratiques sur l'intention de quitter l'organisation et la rupture du contrat psychologique chez les employés. Les résultats de cette étude témoignent de la nécessité d'intégrer au mieux l'éthique dans le processus de recrutement. En conclusion, nous attirons l'attention sur la nécessité de poursuivre les recherches empiriques afin de quantifier cet impact, et nous appelons à un engagement plus concret, en vue de concrétiser les principes par des actions pratiques.

Mots clés : Recrutement – pratiques éthiques – marque employeur – contrat psychologique – turn over.

Abstract

The aim of this study is to identify the role of ethics in the context of recruitment, a key area within companies that involves ethical decision-making on a daily basis. Through a literature review, our analysis highlights the impact of ethical recruitment practices on the perception of the company as an employer, highlighting their influence on employees' intention to leave the organization and the breach of the psychological contract. The results of this study underline the need to effectively integrate ethics into the recruitment process. In conclusion, we emphasize the need for further empirical research to quantify this impact, and call for a more concrete commitment to translating principles into practical action.

Keywords: Ethics, recruitment practices, employer branding, employee turnover intention, psychological contract.

Introduction

La gestion des ressources humaines constitue le pivot fondamental de toute organisation, sans la contribution de l'homme, toutes les autres fonctions s'en trouveraient paralysées. Pour assurer le succès d'une entreprise, elle doit nécessairement recruter des personnes compétentes et qualifiées dans leur domaine. La capacité à attirer des talents bien qualifiés est un avantage concurrentiel déterminant, qui est étroitement lié à la performance économique globale d'une organisation. Dès lors, la création et le maintien de l'attractivité d'une organisation sont indispensables. Des études antérieures sont parvenues à confirmer que les pratiques éthiques d'une organisation, telles que la responsabilité sociale de l'entreprise, renforcent son attrait pour les employés potentiels. Dans cet article, en considérant le concept de marque employeur, il est essentiel de relever son rôle dans la construction d'une identité qui permet aux futurs employés de se reconnaître, de se projeter et de s'identifier à travers les messages véhiculés par l'entreprise.

Un des objectifs de la marque employeur est d'attirer les talents vers l'entreprise, en créant les signaux qui alimentent la relation entre l'employeur et l'employé. Bien qu'il existe plus de 100 articles sur le processus de recrutement, la sélection et la rotation du personnel, peu d'entre eux traitent de l'impact négatif d'une mauvaise expérience de recrutement sur la marque employeur d'une entreprise, notamment en termes d'éthique et d'attractivité de l'organisation. La recherche sur les questions éthiques liées au recrutement est étonnamment peu développée, malgré leur importance pour les entreprises, les organisations et les individus.

Il est indéniable qu'une entreprise peut survivre sans éthique. De nombreux exemples démontrent en effet que certaines structures, dépourvues de conscience ou d'âme, traversent leur cycle de vie en justifiant leurs actions et en maintenant une communication hermétique (Jean-Philippe Toutut). Les trajectoires des entreprises divergent, certaines se concentrant sur les bénéfices à court terme, d'autres sur les performances durables à long terme. Dans cet article, nous souhaitons répondre à la problématique suivante : « Comment les pratiques de recrutement éthiques influencent-elles la perception de l'entreprise en tant qu'employeur ? »

Dans un premier temps, nous définissons les concepts clés, ensuite nous nous référons à la littérature existante pour mettre en évidence les liens entre ces notions. Nous proposons sur ce fondement un modèle conceptuel pour accentuer la relation entre l'éthique dans le recrutement et la marque de l'employeur. En conclusion, nous formulons des recommandations pratiques pour concrétiser cette association, en mettant particulièrement l'accent sur l'intégration de valeurs éthiques dans le processus de recrutement et sur la promotion d'une culture d'entreprise éthique.

1. L'éthique dans les pratiques du recrutement et marque employeur : Perspectives théoriques

1. L'éthique dans les pratiques de recrutement :

1.1. De quoi parle-t-on ?

La performance d'une organisation, qu'elle soit réussie ou non, est fortement liée à la qualité de ses ressources humaines, dont le recrutement qui demeure l'une des principales responsabilités de la gestion des ressources humaines (Stanciu & David, 2020 ; Wairimu & Kamaara, 2018). Le recrutement désigne, selon Bature (2019), les mesures prises par la direction pour constituer un vivier de candidats compétents en vue de pourvoir les postes vacants. Le recrutement implique la constitution d'un vivier de candidats qualifiés pour les postes disponibles au sein d'une entreprise, où seules les personnes possédant l'expérience et les qualifications les plus pertinentes sont sélectionnées (Adeyemi, Dumade, & Fadare, 2015).

Le recrutement, selon Flippo (2005), est le processus qui consiste à rechercher des candidats à l'emploi et à les encourager à postuler à des postes au sein de l'organisation. Montgomery (2006) explique que le recrutement consiste à faire correspondre les compétences et les préférences des candidats potentiels aux exigences et aux avantages inhérents à un poste spécifique. Désormais, le recrutement englobe les pratiques et les activités entreprises par une organisation dans une optique d'identification et d'attraction de candidats potentiels. Il s'agit d'un processus qui établit un lien entre les employeurs et les demandeurs d'emploi, il en résulte que le recrutement tend à attirer des personnes qualifiées pour des postes vacants en publiant des annonces dans divers médias tels que les journaux, les sites web et les médias sociaux (Madia, 2011; Mathis & Jackson, 2004). Bien qu'en théorie, le processus de recrutement soit censé se terminer avec la réception des candidatures, dans la pratique, l'activité s'étend à la sélection des candidats afin d'éliminer ceux qui ne sont pas qualifiés pour le poste.

Depuis quelques années, les candidats et les employés potentiels se préoccupent de plus en plus aux valeurs et à l'éthique de l'entreprise lorsqu'ils désirent postuler à un emploi ou rejoindre une entreprise. Ils attribuent de l'importance à la manière dont une entreprise considère ses collaborateurs et ses candidats, ainsi qu'à son implication envers des pratiques équitables et responsables. Cela renvoie à la place accordée à l'éthique, une exigence qui a émergé depuis la crise de 2008, considérée comme le résultat de la négligence des questions éthiques dans la formation des cadres (Floyd, Xu, Atkins & Caldwell, 2013). Depuis lors, la recherche universitaire a démontré un intérêt croissant pour les préoccupations éthiques dans les

entreprises (McClaren, 2013; Vitell, 2009; Suhonen, Stolt, Virtanen & Leino- Kilpi, 2011 ; Hannafey, 2003; Fein & Weibler, 2014).

Selon les résultats de la recherche menée par Babarinde, S.A. (2001), il est recommandé que le processus de recrutement soit conforme aux principes de planification systématique, d'exécution rigoureuse, d'objectivité et de mérite, indépendamment des facteurs ethniques, sans pour autant négliger les considérations d'ordre éthique. Dans le domaine du recrutement, l'éthique fait référence aux principes et aux normes morales qui guident les pratiques de recrutement d'une entreprise. Sa mise en œuvre garantit un processus équitable, juste et respectueux des droits fondamentaux de l'individu. En outre, elle renforce la confiance du public envers l'entreprise et consolide son image d'employeur étant responsable.

1.2.Pratiques et processus de recrutement :

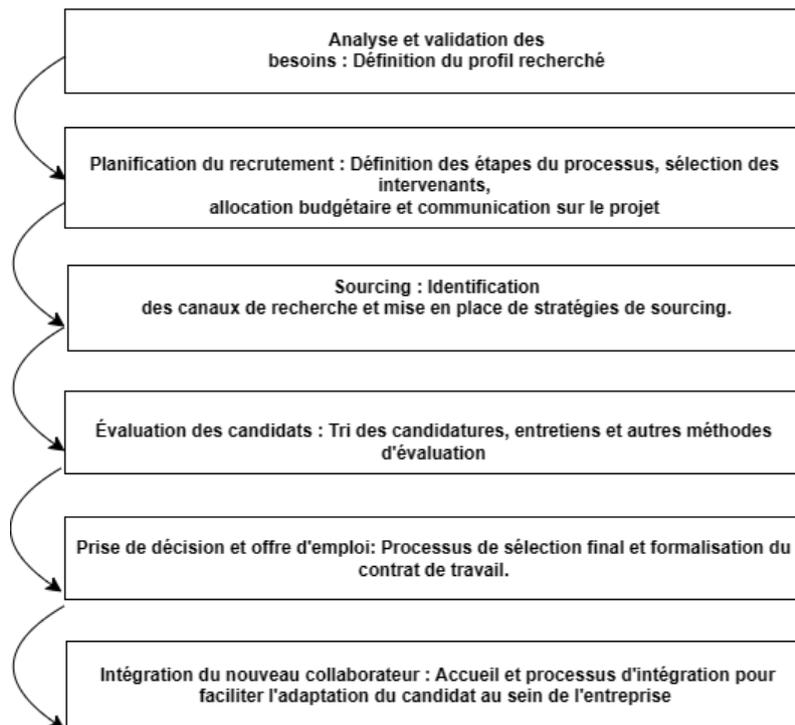
Compte tenu de l'importance du recrutement pour la compétitivité et la réussite d'une entreprise, le processus de recrutement doit être clairement défini. La politique de recrutement d'une entreprise est présentée comme une déclaration de philosophie comportementale destinée à influencer les comportements et les choix (Cole et Kelly 2011; Uzodika et Subban 2018). Actuellement, suite à la montée en puissance des réseaux sociaux, le recrutement a changé de nature et est devenu une composante essentielle de la vie sociale et du processus de recrutement. En conséquence, les entreprises sont tenues de modifier leurs façons de recrutement et de susciter l'intérêt de nouveaux employés (Sivertzen et al., 2013).

Il en découle le développement de ce que nous appelons la marque de l'employeur. Deux approches principales se distinguent quant à la question de l'éthique dans le domaine du recrutement. La première se rapporte aux politiques qui sous-tendent les décisions de recruter des professionnels pour répondre aux besoins d'une communauté spécifique, comme souligné par (Xu et Zhang 2005). La seconde approche se penche sur la manière dont le processus de recrutement et de sélection sont effectivement menés, comme l'illustre (Chidi, Ogunyomi et Badejo 2012 ; Dineen, Noe et Wang 2004).

L'analyse de poste, les formulaires de candidature, les entretiens préliminaires, les entretiens finaux et le processus d'embauche figurent parmi les étapes les plus courantes du recrutement dans les entreprises. Étant souvent responsables des premières impressions, ces étapes ont automatiquement un impact sur les comportements des employés au-delà de la période de recrutement, et influencent l'image de l'employeur. Un candidat peut également être un client potentiel. Une mauvaise expérience lors du processus de recrutement peut donc se traduire par la perte potentielle de dix clients insatisfaits.

Le principal défi des recruteurs est de trouver, d'attirer et de fidéliser les employés. Pour y parvenir, les entreprises doivent surmonter divers obstacles. Force est de constater que les entreprises sont naturellement inquiètes lorsque les coûts associés à une mauvaise embauche sont élevés (Armstrong, 2016). Chaque phase du processus de recrutement a un impact, il faut le reconnaître. Le message diffusé lors du recrutement doit être considéré. Toute interaction avec le candidat constitue un échange d'informations et le début de la formulation du contrat psychologique, puisque le candidat ajuste rapidement ses attentes lors de l'entretien. Robinson et al (1994) soulignent que cela peut influencer la rétention des employés et contribuer soit à renforcer, soit à atténuer l'image de l'entreprise. L'adoption d'une approche du processus de recrutement fondée sur les valeurs peut s'avérer fructueuse, en contribuant à la fidélisation du personnel et à la satisfaction des clients, un aspect que nous examinerons dans la section suivante.

Figure 1 : Processus de recrutement



Source : par nos soins

2. Marque employeur : contenu théorique :

2.1.Définitions :

La nouvelle génération Y est un nouveau défi pour les entreprises, leurs attentes vis-à-vis des organisations et leurs comportements diffèrent considérablement de ceux de leurs prédécesseurs, ont accentué l'importance d'une nouvelle forme de gestion pour répondre aux problèmes d'attractivité, de fidélisation et de rétention des ressources humaines, ce qu'est la marque employeur (Lievens et Highhouse, 2003).

Le concept de marque d'employeur représente une évolution notable dans le domaine des ressources humaines, reconnaissant l'importance croissante de la perception des employeurs par les candidats potentiels. En s'appropriant les méthodes de marketing, les entreprises veillent à créer une image attrayante et distinctive en tant qu'employeur sur le marché de l'emploi (Ambler et Barrow, 1996).

L'objectif de la marque employeur est de positionner l'entreprise comme un employeur de choix (Kapoor, 2010), à la fois pour attirer de nouveaux talents et pour retenir les employés existants (Backhaus et Tikoo, 2004) ; Gaddam 2008). Il s'agit de créer une image positive et cohérente de l'entreprise en tant qu'employeur, par le biais de divers canaux de communication tels que les réseaux sociaux, les sites web de carrière, les événements de recrutement et les interactions avec les employés. Plusieurs auteurs mettent l'accent sur le fait que la marque employeur désigne l'ensemble d'avantages qu'un salarié voit dans le fait de travailler pour une entreprise (Berthon et al, 2005 ; Knox et Freeman, 2006 ; Lievens, 2007).

2.2.Effets de la marque employeur :

Selon Kapoor (2010), l'image de marque de l'employeur génère de la valeur pour diverses parties prenantes, y compris les employés actuels et potentiels, ainsi que pour l'organisation elle-même. Nos recherches nous ont permis de montrer que l'image de marque de l'employeur influe sur les employés à deux niveaux. Premièrement, elle a un impact sur les employés, en particulier sur leur intention de postuler. Les résultats empiriques de l'étude menée par Collins et Stevens (2002) démontrent une influence positive et significative des attributs perçus de la marque de l'employeur sur l'intention et la décision de postuler. En outre, elle permet d'identifier les candidats potentiels qui sont en phase avec la culture de l'entreprise. Comme le soulignent Backhaus et Tikoo (2004), plus les candidats potentiels ont une perception favorable de la marque employeur d'une organisation, plus ils sont susceptibles de vouloir la rejoindre.

D'un autre point de vue, la marque employeur joue un rôle important au sein de l'organisation, en agissant comme un vecteur de différenciation par rapport à la concurrence. En renforçant

l'engagement des employés, en attirant les meilleurs talents et en augmentant la confiance des parties prenantes, elle contribue à forger une image positive de l'entreprise. Cette image positive peut se traduire par des avantages concurrentiels et une productivité accrue. En revanche, l'image de marque de l'employeur génère une valeur financière pour l'entreprise en améliorant la qualité du recrutement et en favorisant un taux de fidélisation élevé. La littérature nous indique que l'attractivité d'une organisation englobe diverses composantes, dont les attitudes favorables à l'égard de l'entreprise, les intentions de postuler et les comportements tels que la décision de postuler et l'acceptation de l'emploi (Powell et Goulet, 1996).

Les travaux de Berthon et ses collègues (2005) soulignent la nécessité pour les entreprises de développer une marque d'employeur cohérente à tous égards. Cela permet d'éviter tout risque de divergence par rapport aux attentes, ce qui aurait un impact significatif sur l'entreprise. Il est donc essentiel que les entreprises gèrent soigneusement leur image afin de protéger leur réputation. Des études ont également montré que les valeurs jouent un rôle majeur dans la loyauté des employés. Ce résultat confirme l'étroite corrélation entre l'éthique, le recrutement et la réputation de l'entreprise, un aspect que nous examinerons plus en détail dans la section suivante.

2. L'éthique dans le recrutement : une réponse appropriée aux spécificités actuelles du contexte de la marque employeur :

Kapoor (2010) a relevé le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines d'une entreprise dans la construction de sa marque d'employeur. Les organisations doivent utiliser efficacement leurs pratiques de gestion des ressources humaines particulièrement en termes de recrutement pour façonner une image positive et attrayante, susceptible d'influencer favorablement les perceptions des candidats quant à leur futur emploi au sein de l'organisation (App et al., 2012 ; Chan et al., 2004). Les activités liées aux ressources humaines agissent en effet comme des signaux qui peuvent être perçus par les individus et qui révèlent le rôle et l'engagement de l'organisation en tant qu'employeur (App et al., 2012). Selon Goldberg et Allen (2008), ces caractéristiques objectives influencent de manière décisive la manière dont les individus perçoivent les avantages et les opportunités offerts par une organisation, et donc leur propension à y travailler.

La marque employeur est soulevée comme une forme de communication institutionnelle managériale de recrutement¹, une assertion qui trouve écho dans la littérature, corroborée par les résultats de l'enquête qualitative menée par (Libaert, 2005; Pablo, 2010). Ces résultats mettent en évidence le lien étroit entre la communication de recrutement et la construction de l'image de marque employeur démarquant leur interdépendance et mettant en relief l'importance de l'honnêteté et la transparence dans les processus de recrutement et de communication. Les recherches suggèrent que les pratiques et les processus de recrutement (Kapoor, 2010) exercent une influence significative sur les réactions des candidats, en modulant leur perception des attributs du travail (Taylor et Bergmann, 1987). Cette influence s'exprime par le biais à la fois du discours de l'employeur lors des entretiens et par celui de l'observation des comportements des salariés. En somme, bien que le recrutement ne soit pas explicitement fondé sur l'éthique, il est étroitement lié à celle-ci. Ceci s'explique par le préalable concept du contrat psychologique, qui définit a priori qu'une relation d'échange est basée sur les croyances et les engagements implicites ou explicites entre les salariés et l'organisation. L'entreprise communique des messages concernant les opportunités de carrière, le contenu du travail et l'environnement de travail, qui constituent les attributs de la marque employeur et peuvent être perçus comme des promesses faites aux candidats (Backhaus et Tikoo, 2004). Ces messages forment le début de la formation du contrat psychologique (Rousseau, 2001), qui se poursuivra et évoluera après le recrutement au cours de la relation d'échange entre l'employé et l'employeur. On note à ce propos que la marque employeur contribue à la formation d'un contrat psychologique (Backhaus et Tikoo, 2004).

Dans le contexte de la théorie de l'échange social, les employés interprètent les ruptures de contrat psychologique, notamment lorsqu'ils perçoivent que l'organisation ne respecte pas ses engagements initiaux ou ce qui a été promis lors du recrutement, ce qui entraîne des sentiments de déception et de frustration. Comme l'expliquent Mark et Toelken (2009), la marque employeur représente un concept relationnel qui façonne l'identité de l'organisation et établit un contrat psychologique avant même le processus de recrutement, et plus encore après.

Dans le même ordre d'idée, selon (P.M. Blau, 1968), l'échange social est une demande d'obligation, le but de l'effort supplémentaire du salarié étant d'obtenir une récompense de la part de l'entreprise, et son essence est le principe de réciprocité (J.J.S. Adams, 1965). La théorie de l'équité soutient que lorsque les salariés ont le sentiment que l'organisation est injuste et qu'ils perçoivent que leurs efforts n'ont pas été récompensés, ils ressentent un déséquilibre et finissent

¹ Les auteurs comme Backhaus & Tikoo (op.cit., 501) et Charbonnier-Voirin & Vignolles (op.cit., 26) ont mentionné le fait que la marque employeur dépend du management et du marketing.

par quitter leur emploi actuel. En effet, si la marque employeur reflète une image irréaliste de l'entreprise, les attentes ne sont pas satisfaites et les employés peuvent partir (Tanwar & Prasad, 2016). En se référant à l'étude de King (2016) on constate que cette violation du contrat psychologique pourrait même compromettre les efforts déployés par l'organisation pour attirer, développer et retenir les employés talentueux.

Toutefois, les professionnels des ressources humaines doivent offrir une vision plus réaliste et plus précise de l'entreprise et du poste à pourvoir, afin de prévenir le sentiment de rupture du contrat psychologique et d'impliquer davantage les employés dans la vie de l'organisation (Guerrero, 2004). Il en résulte la nécessité d'intégrer la dimension éthique dans les pratiques de recrutement, en étant honnête, transparent et en clarifiant l'ensemble du processus afin de renforcer l'image de l'entreprise auprès des candidats. Dans la section suivante, nous présentons un ensemble de pratiques que nous jugeons pertinentes pour améliorer les pratiques de recrutement et promouvoir la marque de l'employeur.

3. Éthique du recrutement et marque employeur : créer de la valeur et attirer les talents par les bonnes pratiques

Comme mentionné dans la section précédente, et sur la base de la revue de la littérature, il est clair que la qualité du recrutement a un impact significatif sur la marque employeur, compte tenu du fait que le recrutement est souvent le premier contact avec l'entreprise. Il a donc des répercussions sur la perception des candidats et peut même avoir une influence sur les clients. Les valeurs de l'entreprise sont perçues par certains talents à travers différents canaux, parfois même lors des entretiens de recrutement ou par le bouche-à-oreille. La gestion du processus de recrutement est primordiale. De ce fait, l'objectif de la marque employeur est double d'une part faciliter le recrutement et d'autre part fidéliser les talents. La promotion externe de l'image de marque de l'employeur vise à rendre l'entreprise attrayante, tandis que la promotion interne de l'image de marque de l'employeur a pour but de maintenir et fidéliser les employés existants (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2016). Son objectif est donc de viser à la fois les candidats potentiels et les employés actuels (Ambler & Barrow, 1996). Pour atteindre cet objectif, l'intégration des pratiques éthiques dans le processus de recrutement devient fondamentale.

Depuis les années 2000, de nombreuses études ont souligné l'importance de la gestion des talents, tant en théorie qu'en pratique, y compris les affirmations de groupes géants tels que L'Oréal, Areva, Google et d'autres. Cette préoccupation est justifiée par le constat alarmant d'une perte de 30% du capital humain des entreprises entre 2005 et 2006, principalement due à

la rotation du personnel (Somaya et Williamson). Ces chiffres révèlent les coûts significatifs associés au recrutement et à la formation de nouveaux candidats pour remplacer les employés qualifiés, essentiellement à court terme. Dans cette perspective, Rousseau (1995) a mis en lumière le lien étroit entre la perception qu'ont les salariés de la défaillance de l'organisation à honorer les promesses formulées dans le contrat psychologique et leur propension à quitter volontairement l'entreprise. Les recherches de Kickul et al. (2002) et de Robinson & Morrison (1994) corroborent ces résultats par des données empiriques. Face à ce défi les recommandations de Chaminade (2010) soulignent la nécessité pour les entreprises de placer les personnes au cœur de leurs politiques, en tenant compte de leurs attentes et de leurs besoins, afin de favoriser la rétention des talents et d'éviter les départs prématurés.

L'éthique dans le processus de recrutement constitue un facteur déterminant dans la perception de la marque employeur, en influençant la manière dont les candidats et les futurs employés perçoivent une entreprise. En adoptant des pratiques de recrutement éthiques, les entreprises ont la possibilité de consolider leur réputation d'employeur attractif et responsable, en ayant un impact positif sur leur capacité à attirer et à retenir les meilleurs talents. Néanmoins, de nombreuses pratiques de recrutement courantes sont d'une gravité néfaste et peuvent nuire à l'image de marque d'une entreprise. La confidentialité, la transparence et la responsabilité sont perçues comme des éléments essentiels et durables dans le processus de recrutement, contribuant à établir des interactions éthiques avec les candidats (Ware, 1984; van den Brink et al., 2010). La recherche académique atteste la pertinence de satisfaire les attentes des nouveaux employés en assurant un équilibre entre leur expérience de travail réelle et leurs attentes avant l'arrivée. En garantissant cette adéquation, les entreprises créent des expériences positives qui ont un effet positif sur les attitudes et les comportements des employés (Charbonnier-Voirin et al., 2014).

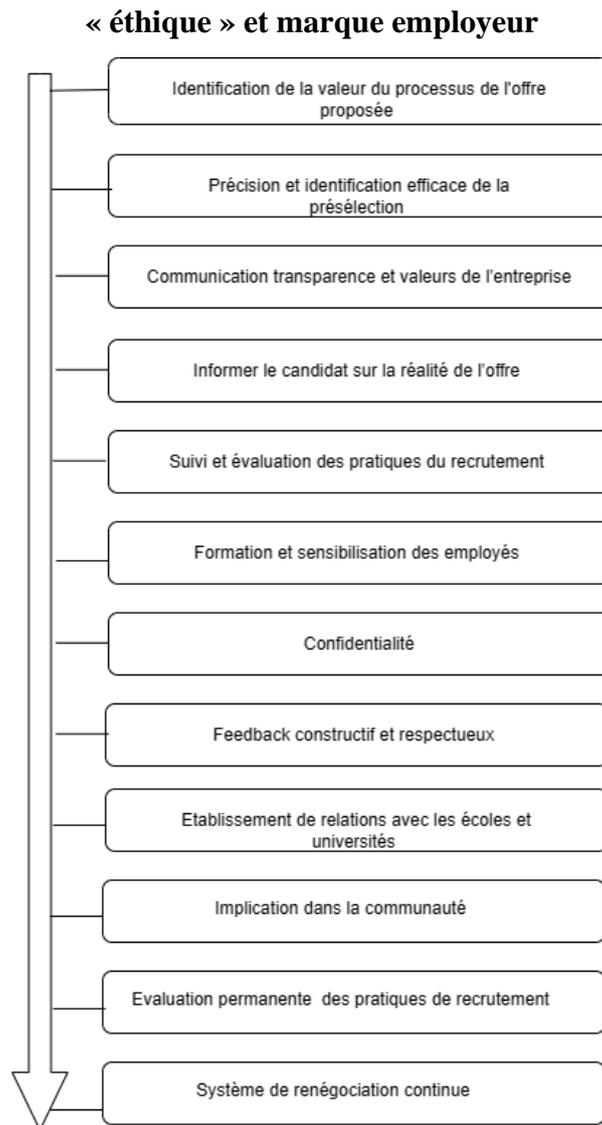
Sur le plan opérationnel, il n'existe pas une éthique absolue. Il est toutefois possible d'établir des normes ou des chartes spécifiques pour chaque secteur d'activité. Dans le domaine du recrutement, par exemple, une démarche réfléchie, une vision globale et des règles de conduite claires sont indispensables. Le respect et la maintenance de ces principes font que les pratiques éthiques deviennent une habitude, façonnent la culture de l'organisation et renforcent la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur responsable.

Plusieurs normes de qualité ont été élaborées sur la base des travaux de Beeson, (1965) Tsahuridu & Perryer (2002), Lim & Chan (2001), Mele & Roig, 1995 ; Whitney, 1969; Nash, 1989; Smith & Sussman, 1990 et Clerkin & Lee, 2010, qui mettent en avant l'importance de l'intégrité, de l'excellence et de l'objectivité dans les pratiques de recrutement, ainsi que des

recommandations de l'Association of Executive Search Consultants (AESC) telles que mises en évidence par les recherches de Bettleyon & Weston (1986) ont été considérées et comme signalé dans leur code de pratique professionnelle : « *Les chasseurs de têtes opèrent dans un cadre professionnel exigeant l'intégrité, l'excellence, et l'objectivité. Ils maintiennent des communications ouvertes et transparentes avec leurs clients, s'engageant à fournir un service de qualité supérieure grâce à des méthodologies rigoureuses. Leur objectivité est essentielle lors de l'évaluation des candidats, où un jugement impartial est exercé, et des ajustements recommandés si nécessaire. Le chasseur de têtes doit collecter des données précises, évaluer les candidats avec soin, respecter la confidentialité et prendre en compte les répercussions potentielles sur l'employeur du candidat. En agissant ainsi, il garantit un processus de recrutement éthique et équitable* ». Par ailleurs, des études ont souligné l'importance de l'offre d'emploi en tant qu'étape cruciale du processus de recrutement. Ces travaux ont abouti à la conclusion que si les offres d'emploi sont plus réalistes et contiennent des informations plus détaillées, il a une grande possibilité que les personnes postulant et elles ont plus de chances d'être perçues comme crédibles, attrayantes et acceptées par les candidats (Allen, Maho & Otondo, 2007; Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993 ; Allen, Van Scotter & Otondo, 2004; Barber & Roehling, 1993).

Sur la base des résultats de notre revue de la littérature et des études précédentes, nous proposons un modèle que nous jugeons pertinent avec et pour objectifs d'améliorer les pratiques de recrutement au profit des entreprises. Le modèle que nous proposons est conçu pour améliorer à la fois les pratiques de recrutement et la réputation de l'entreprise en tant que marque d'employeur. Conformément aux conclusions de l'étude de Lim et Chan (2001), aux travaux de Jean Toutut (2010) et Louis-Simon Faure (2014), les entreprises qui adoptent des pratiques éthiques dans leurs activités contribuent à renforcer leur réputation et leur viabilité à long terme en tant qu'entreprises distinctes. En effet, négliger ces aspects éthiques est considéré comme contraire à l'éthique (Buckley, Fedor, Carraher, Frink & Marvin, 1997). Grâce à ces résultats, nous estimons que les entreprises peuvent donc espérer obtenir de meilleurs résultats en termes de recrutement et d'image de marque de l'employeur.

Figure 2 : Proposition pour de meilleures pratiques en matière de recrutement



Source : par nos soins

Le modèle proposé en vue d'un processus de recrutement éthique et performant repose sur plusieurs critères essentiels. En premier lieu, il suppose que toutes les informations pertinentes sur le poste vacant soient communiquées en détail, afin que les candidats puissent comprendre pleinement les attentes liées à ce poste. Simultanément, pour renforcer la confiance des candidats dans l'entreprise et attirer des talents qualifiés et éthiques, la transparence et l'équité des processus d'évaluation des candidats sont déterminantes. Une communication claire des valeurs et de la mission de l'entreprise est également recommandée, pour permettre aux candidats de déterminer s'ils correspondent à la culture de l'entreprise.

En revanche, la fourniture d'informations précises sur l'offre d'emploi et le respect de la confidentialité des données des candidats sont des aspects fondamentaux de l'établissement d'une relation de confiance. Lorsque le recrutement est externalisé, un contrôle régulier et une

formation éthique des recruteurs sont nécessaires pour garantir le respect des normes éthiques et de la vie privée des candidats. Un feedback constructif aux candidats, ainsi que le développement de partenariats avec des établissements d'enseignement, contribuent à renforcer l'image de marque de l'entreprise et à produire des candidats qualifiés et respectueux de l'éthique. Par ailleurs, la prise en compte des attentes des salariés est une condition nécessaire pour maintenir l'attractivité interne et externe de l'entreprise et réduire ainsi l'écart entre la perception de la marque employeur et la réalité de l'expérience des salariés.

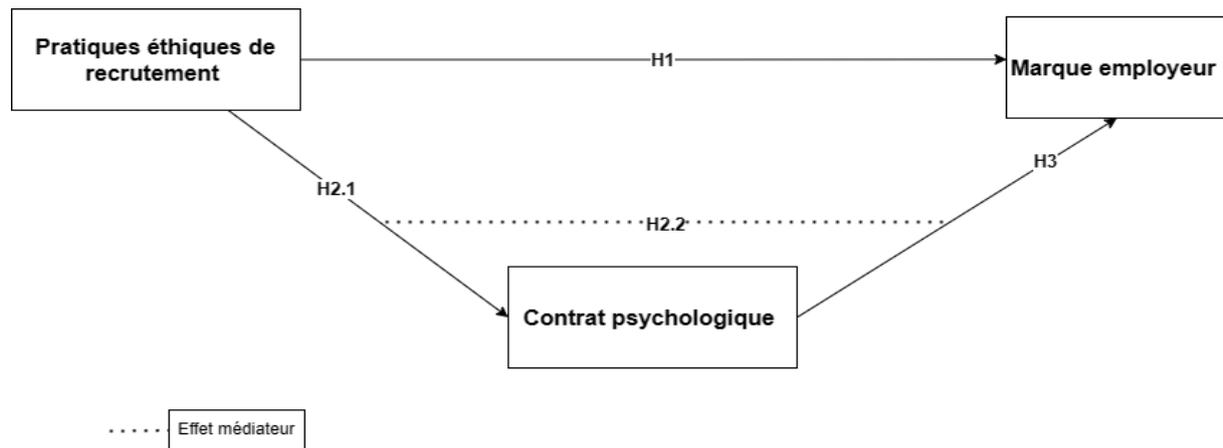
Discussion

1. Contributions théoriques

En nous appuyant sur deux théories, celle de l'échange social et de l'équité, nous avons pu révéler des liens significatifs entre ces concepts, ce qui a conduit à la proposition d'un modèle conceptuel et théorique fondé sur la lecture et synthèse dressée dans le cadre de ce travail de recherche. Nous constatons à travers notre analyse de littérature, un grand nombre de recherches qui ont examiné chacune de ces variables individuellement, révélant certaines conséquences, or peu d'études ont porté sur ces éléments simultanément et montrant leurs interconnexions.

Ce travail littéraire a distingué la variable du contrat psychologique en tant que variable médiatrice, qui reprend le mécanisme par lequel la variable indépendante impacte la dépendante. Notre modèle met en relation les variables suivantes : la relation entre les pratiques éthiques de recrutement - la marque employeur et le contrat psychologique. Le schéma ci-dessous illustre ces interconnexions ressorties de notre travail de recherche au schéma de présentation des relations inter-variables :

Figure 3 : Propositions du modèle conceptuel et théorique



Source : par nos soins

2. Implications managériales

La considération des pratiques éthiques dans le processus de recrutement est essentielle. L'éthique, par sa nature même, implique des décisions individuelles basées sur des jugements personnels de ce qui est conforme à l'éthique. En conséquence, chaque action entreprise par un recruteur est influencée par cette dimension éthique, qui varie en fonction des perceptions individuelles de ce qui est ou n'est pas éthique. Devant l'absence d'études attestant de l'efficacité réelle de la marque employeur et des pratiques éthiques des entreprises en termes de recrutement sur l'engagement et l'embauche des employés, nous avons été incités à suggérer un modèle de recrutement éthiquement fondé afin d'améliorer ces pratiques (**voir fig 2**). Dans une perspective future, nous pensons qu'il serait pertinent de développer un cadre formel d'éthique dans le recrutement pour les professionnels des ressources humaines, tout comme une stratégie d'éthique ou le renforcement et le développement des compétences éthiques dans ce domaine dans l'objectif est de viser à améliorer la réputation et l'attrait de l'entreprise en tant qu'employeur.

3. Limites et voies de recherche

Nous avons déduit de cette interconnexion entre l'éthique du recrutement et la perception de la marque employeur la nécessité de privilégier la dimension éthique dans ces pratiques, en raison de son impact direct sur la qualité d'une entreprise à susciter l'intérêt et à retenir les employés. Les entreprises reconnues pour leur éthique et leur sens de responsabilité parviennent généralement mieux à attirer des candidats de qualité et à fidéliser leurs collaborateurs, renforçant ainsi leur position concurrentielle sur le marché de l'emploi. Nous préconisons, pour de futures recherches une approche davantage axée sur des recommandations empiriques que réflexives et de se pencher sur la mesure de cet impact.

Bibliographie

- Adeyemi, O. S. Dumade, E. O. & Fadare, O. M., (2015). The influence of recruitment and selection on organizational performance. the influence of recruitment and selection on organizational performance IJAAR 5(3)
- Allen, D. G., Maho, R. V., & Otondo, R. F. (2007). Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a web site on applicant attraction. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1696–1708.
- Allen, D. G., Van Scotter, J. R., & Otondo, R. F. (2004). Recruitment communication media: Impact on prehire outcomes. *Personnel Psychology*, 57, 143–171.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4, 185-206. doi: 10.1057/bm.1996.42
- App, Stefanie; merk, Janina; büttGen, Marion (2012). « Employer branding: sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees », *Management Review*, Vol. 23, N° 3, p. 262-278
- Armstrong, M. (2016). *A Handbook of Strategic Human Resource Management*. 6th Edition, Kogan Page Publishing limited.
- BACKHAUS K. & TIKOO S.(2004), “Conceptualizing and researching employer branding”, *Career Development International*, vol.9, n°5, pp.501-517
- Barber, A. E., & Roehling, M. V. (1993). Job postings and the decision to interview: A verbal protocol analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78, 845–856.
- Beeson, W. B. (1965). Ethics and executive search. *Management Review*, 54(7), 59–62.
- Berthon P., Ewing M. et Hah L.L. (2005), Captivating company: dimensions of Attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*, vol. 24, n° 2,p. 151-172.
- Buckley, M. R., Fedor, D. B., Carraher, S. M., Frink, D. D., & Marvin, D. (1997). The ethical imperative to provide recruits realistic job previews. *Journal of Managerial Psychology*, 9, 468–484.
- Chaminade, B. (2010). *Attirer et fidéliser les bonnes compétences: créer votre marque d'employeur*. AFNOR

- Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2016). Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d’experts. *Recherches en Sciences de Gestion*, 112, 153-172. Retrieved from <https://www.cairn.info/>
- Chidi, O. C., Ogunyomi, O. P., & Badejo, A. E. (2012). Promoting ethical human resource management practices in work organisations in Nigeria: Roles of HR professionals. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2), 116–131.
- Clerkin, T. A., & Lee, J. Y. (2010). Executive search relationships – Contacts between executives and search firm professionals: Scale development and validation. *Organization Management Journal*, 7, 208–228.
- Cole, G. A. and Kelly, P. (2011). *Management :Theory and Practice*, 7th edition, South –western cengage learning.
- Collins C.J. et Stevens C.K. (2002). “The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants : A brand equity approach to recruitment”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 6, p. 1121-1133.
- Dineen, B. R., Noe, R. A., & Wang, C. (2004). Perceived fairness of web-based applicant screening procedures: Weighing the rules of justice and the role of individual differences. *Human Resource Management*, 43(2/3), 127–145.
- Fein, E., & Weibler, J. (2014). Review and shortcomings of literature on corruption in organizations in offering a multi-faceted and integrative understanding of the phenomenon. *Behavioral Development Bulletin*, 19(3), 67–77
- Flippo, E.B. (2005), *Personnel Management (McGraw-Hill Series in Management)*, 5th edition
- Floyd, L. A., Xu, F., Atkins, R., & Caldwell, C. (2013). Ethical outcomes and business ethics: Toward improving business ethics education. *Journal of business ethics*, 117, 753-776.
- Gaddam S. (2008). “Modeling employer branding communication : The softer aspect of HR marketing management”, *ICFAI Journal of Soft Skills*, vol. 2, n° 1, p. 45-55.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *The Academy of Management Journal*, 36, 414–427.
- Guerrero, S. (2004). Proposition d’un instrument de mesure du contrat psychologique: le PCI. *Revue de gestion des ressources humaines*, 53(1), 55-68.

- Hannafey, F. T. (2003). Entrepreneurship and ethics: A literature review. *Journal of Business Ethics*, 46, 99–110
- J.S. Adams, Inequity in social exchange, *Adv. Exp. Soc. Psychol.* 2 (4) (1965) 267–299.
- Kapoor V. (2010). “Employer branding : A study of its relevance in India”, *IUP Journal of Brand Management*, vol. 7, n° 1/2, p. 51-75.
- King, K. A. (2016). The talent deal and journey: Understanding how employees respond to talent identification over time. *Employee Relations*, 38(1), 94-111. doi: 10.1108/ER-07-2015- 0155
- Knox, S., and Freeman, C. (2006), Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry, *Journal of Marketing Management*, 22, pp.695-716
- Lievens F. (2007). “Employer branding in the Belgian Army : The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees”, *Human Resource Management*, vol. 46, n° 1, p. 51-69.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel psychology*, 56(1), 75-102.
- Lim, G. S., & Chan, C. (2001). Ethical values of executive search consultants. *Journal of Business Ethics*, 213–226.
- Louis-Simon FAURE, Le recrutement éthique, 2014
- Madia, S.A. (2011). "Best practices for using social media as a recruitment strategy", *Strategic HR Review*, Vol. (10)6, pp. 19-24.
- MARK P. & TOELKEN K.(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, pp.21-29.
- McClaren, N. (2013). The personal selling and sales management ethics research: Managerial implications and research directions from a comprehensive review of the empirical literature. *Journal of Business Ethics*, 112, 101–125
- Mele, D., & Roig, B. (1995), Ethical issues in executive search consultancy. In H. W. Hoivik & A. Follesdal (Eds.), *Ethics and Consultancy: European Perspectives* (pp. 135–148). Boston, MA: Kluwer Academic.
- Montgomery, D. L. (2006). Physiological profile of professional hockey players-a longitudinal comparison. *Applied physiology, nutrition, and metabolism*, 31(3), 181-185.

- Nash, T. (1989). Up for grabs: Is poaching staff wrong? *Director*, 42, 90–96.
- P.M. Blau, Social exchange, *Int. Encyclop. Soc. Sci.* 7 (4) (1968) 452–457.
- Panczuck S. et Point S. (2008), *Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources humaines*, Editions Eyrolles, 15.
- Powell G.N. et Goulet L.R. (1996). “Recruiters’ and applicants’ reactions to campus interviews and employment decisions”, *The Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 6, p. 1619-1640.
- Robinson S.L., Kraatz M.S. et Rousseau D.M. (1994). “Changing obligations and the psychological contract : a longitudinal study”, *The Academy of Management Journal*, vol. 37, p. 137-153.
- Smith, R. L., & Sussman, L. (1990). Conclusion: the future of collaboration. In J. J. Parker & R. H. Perry (Eds.), *The Executive Search Collaboration: A Guide for Human Resources Professionals and Their Search Firms* (pp. 227–232). New York: Quorum Books.
- Somaya D. et Williamson I.O. (2008). “Rethinking the war for talent”, *MIT Sloan Management Review*, vol. 49, n° 4, p. 29-34.
- Soulez S. et Guillot-Soulez C. (2011), *Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d’un sous-segment de la génération Y*, *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 1, n° 26, p. 39-57.
- Suhonen, R., Stolt, M., Virtanen, H., & Leino-Kilpi, H. (2011). Organizational ethics: A literature review. *Nursing Ethics*, 18(3), 285–303.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3_suppl). doi: 10.1177%2F0972150916631214
- Thierry Libaert, *La communication d’entreprise*. Paris, Économica, 2005, 112 p.
- Toutut, J. P. (2010). Organisation, management et éthique. *Organisation, management et éthique*, 1-210.
- Tsahuridu, E., & Perryer, C. (2002). Ethics and integrity: What Australian organizations seek and offer in recruitment advertisements. *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, 7(4), 304–319.
- van den Brink, M., Benschop, Y., & Jansen, W. (2010). Transparency in academic recruitment: A problematic tool for gender equality? *Organization Studies*, 31(12), 1–25.

- Ware, F. A. (1984). Managing confidentiality in an academic presidential search. *Sam Advanced Management Journal*, 30–34.
- Whitney, K. (1969). Ethics for recruiting employees and executives. *Management of Personnel Quarterly*, Summer, 13–15.
- Xu, Y., & Zhang, J. (2005). One size doesn't fit all: Ethics of international nurse recruitment from the conceptual framework of stakeholder interests. *Nursing Ethics*, 12(6), 571–581.