

# La marque employeur comme facteur de l'internationalisation rapide et précoce des entreprises

Mohamed-Reda ROUIJEL

Doctorant à LEMDO- FSJESK

Univerité Ibn Tofail- Kénitra-Maroc

[m.reda.rouijel@gmail.com](mailto:m.reda.rouijel@gmail.com)

Mohamed Aymane Hassani IBN MAJDOUB

Doctorant à LEMDO- FSJESK

Univerité Ibn Tofail- Kénitra-Maroc

[aymane-hassani@hotmail.fr](mailto:aymane-hassani@hotmail.fr)

## Résumé:

**Durant les trois décennies précédentes, plusieurs chercheurs ont essayé d'analyser les facteurs de la précocité et de la rapidité de l'internationalisation. Le premier courant explique le phénomène à l'aune du rôle clef de l'entrepreneur ou de son équipe dirigeante, le deuxième défend les facteurs incombant à l'entreprise elle-même et son environnement.**

**Dans la même lignée, notre recherche s'inscrit dans la première logique, où nous allons étudier le rôle de l'adoption de la stratégie de la marque employeur dans la précocité de l'internationalisation.**

**Mots clés: Internationalisation rapide et précoce, Marque Employeur, Réseaux.**

## I. INTRODUCTION

Le courant de l'entrepreneuriat international a marqué la littérature par un nombre foisonnant d'études qui ont essayé d'analyser l'internationalisation des petites et moyennes entreprises, ou encore d'éplucher les caractéristiques, les attitudes et les orientations entrepreneuriales internationales de leurs propriétaires dirigeants ([1], [2], [3]).

Ainsi, Ce courant des chercheurs a essayé de rompre avec les anciens modèles de développement à l'international, qui sont jugés caducs, et notamment le modèle par les étapes de [4]. En sus, il a mis l'aura sur le modèle des entreprises qui s'internationalisent d'emblée ou peu de temps après leur création, en discutant leurs caractéristiques, le nombre d'années requis, le nombre de marchés ciblés et le pourcentage du chiffre d'affaires réalisé afin de les qualifier de rapides et précoces [5].

D'un autre côté, BELGHIT et al [7] définissent la marque employeur comme « *un mécanisme capable d'externaliser l'image employeur souhaitée en interne tout comme en externe, pour permettre aux clients et aux autres parties prenantes d'acquérir un sens d'appartenance héroïque* ».

Ainsi, la marque employeur éveille une image auprès des potentiels, collaborateurs, clients, et acquière une nouvelle fonction de promotion de l'image employeur ainsi que la

défense de la réputation de l'entreprise [6]. Pour ce faire, il est utile de comprendre les dispositifs managériaux, d'anticiper la vision salariale à travers la mise en place d'une marque employeur apte à combiner entre l'attractivité et la rétention pour un objectif certain qui consiste à se faire connaître comme étant l'employeur référentiel chez lequel il fait bon de travailler et d'être client de cette entité [6].

Il est à mentionner que l'idée de réaliser cette étude émane d'une enquête exploratoire que nous avons réalisée sur les déterminants de l'internationalisation rapide et précoce. En effet, l'adoption de la stratégie de la marque employeur était parmi les réponses relatives aux déterminants de la précocité de l'internationalisation de l'entreprise interviewée, ce qui nous a poussés à étudier le sujet d'une manière détaillée.

L'objectif de notre communication s'articule autour de la question suivante : comment la marque employeur pourrait-elle être un facteur incitatif à la rapidité et la précocité de l'internationalisation ?

Pour répondre à cette question, la première partie se veut une immersion dans la discussion de la littérature incombant à la marque employeur et au paradigme de l'internationalisation rapide et précoce, la deuxième sera vouée à la présentation de la méthodologie adoptée et qui servira de charnière à la troisième partie consacrée à l'analyse des résultats obtenus.

## II. REVUE DE LITERATURE

La fin des années 1980 a marqué les sciences de gestion par la parution d'une série de publications sur une nouvelle posture de l'internationalisation, qui prennent le risque et cherchent à saisir des opportunités sur les marchés étrangers d'emblée ou peu de temps après leur création [8].

En sus, ce type d'entreprises se base essentiellement sur des ressources et des compétences spécifiques telles que : l'expérience, la connaissance, les réseaux de l'entrepreneur et son équipe dirigeante.

De ce fait, accommoder une marque employeur externe [9] attachante et captivante permet à la firme de mener à bien et à bord une internationalisation dite rapide et précoce.

Cette partie sera composée de trois paragraphes: le premier sera dédié au paradigme de l'internationalisation rapide et précoce, le second à la mobilisation de la théorie des ressources et compétences, qui servira de charnière au concept RH (Marque Employeur) dans le troisième paragraphe.

#### A. *L'internationalisation rapide et précoce.*

Depuis la publication de l'étude sur l'importance des exportations des entreprises australiennes, menée par [10], une nouvelle posture de l'internationalisation a vu le jour, voire l'apparition d'un nouveau paradigme de recherche sur l'internationalisation [11]. Dès lors, le modèle classique de l'internationalisation est devenu caduc.

Dans la même chaîne de pensée, ce paradigme est caractérisé par une internationalisation, dite rapide et précoce, où les entreprises cherchent dès leur création ou peu de temps après, à atteindre une performance internationale supérieure via l'utilisation de ressources spécifiques [11]. Plusieurs appellations ont été utilisées pour cerner ce concept comme la Born Global ([10], [11], [8]), entreprises à internationalisation rapide et précoce « EIRP » [5], que nous allons retenir dans cet article.

Dans la même lignée, plusieurs chercheurs ont essayé de définir le concept, et de le cerner dans le temps et dans l'espace. Nous retenons deux définitions de Knight et Cavusgil [11], et celle de [12].

Pour le premier, une EIRP est : «Entreprise qui, dès sa création ou presque, cherche à atteindre une performance internationale supérieure depuis l'utilisation de ressources basées sur la connaissance jusqu'à la vente de produits dans plusieurs pays » [11].

MADSEN et al [12] proposent une autre classification, qualifiant ce type d'entreprise de firmes manufacturières qui ont commencé à exporter maximum après 3 ans et ayant plus de 25% de chiffre d'affaires à l'exportation. Pour ces auteurs, une EIRP est « une entreprise manufacturière avec un taux d'exportation supérieur à 25%, qui a commencé à exporter dans les trois ans qui ont suivi sa fondation » [12].

#### B. *Les EIRP et la mobilisation des ressources*

La mobilisation de l'approche par les ressources [13] permet de mieux comprendre la formation de l'avantage concurrentiel et de l'internationalisation rapide de ces entreprises [14]. L'avantage concurrentiel est acquis aussi grâce à la mise en place des compétences fonctionnelles spécifiques, permettant à l'entreprise de proposer des solutions à forte valeur ajoutée à ses clients et de se développer sur des niches globales.

De plus, les auteurs de ce champ disciplinaire s'accordent sur le fait que l'approche de l'internationalisation rapide et précoce se trouve principalement dans les veines de l'approche par les ressources [8]. Ces entreprises doivent disposer des connaissances uniques, capables de les aider à concevoir une offre globale au niveau mondial de manière précoce [15].

Ceci dit, la captivité des compétences demeure un enjeu primordial de la direction des ressources humaines pour générer et stimuler d'autres ressources internes à savoir : les réseaux de l'entreprise et les connaissances partagées.

McDougall et al. [8] considèrent le réseau comme un moyen d'accéder à des ressources à l'international sans les posséder) et expliquent que les réseaux aident l'entreprise à identifier des opportunités d'affaires à l'international et que ces réseaux ont plus d'influence sur le choix des pays. Ils proposent aussi que le réseau est un moyen pour pallier au manque des ressources et d'accéder à des actifs spécifiques pour l'entreprise. Le réseau est le contexte environnemental dans lequel l'entrepreneur évolue à travers les relations entre les individus, les groupes et les organisations ([16], [2]).

Le réseau personnel de l'équipe dirigeante est la ressource la plus importante, sur laquelle repose l'internationalisation rapide et précoce [17]. Le réseau personnel de l'entrepreneur est crucial, notamment dans les deux périodes de la gestation de l'entreprise et du démarrage [18].

En outre, le réseautage n'est pas simplement une activité individuelle (de l'entrepreneur), mais émane aussi des membres de l'organisation [14]. Pour Dubini et al. [16] tous les membres de l'entreprise sont appelés à tisser des relations (personnel et inter-organisationnel) qui peuvent dépasser les frontières du pays.

#### C. *La marque employeur externe*

L'époque où les marqueteurs s'intéressaient à la marque s'est bouleversée pour donner à l'image et la marque un effet grandiose, conférer donc une image attachante et captivante pour capter, stimuler et fidéliser les talents s'inscrit dans l'optique de l'évidence employeur. Une entreprise n'est grande et forte que par sa capacité à séduire et à fidéliser les futurs salariés, plus précisément ceux qui sont excités par l'activité exercée et l'environnement où on opère ou on va opérer, la séduction et l'image employeur demeurent d'ordre stratégique dans une période où le savoir-faire est conditionné par l'existence du faire savoir [9].

La direction des ressources humaines est donc amenée à agir pour bâtir une réputation référentielle [19], via une planification communicative digne de l'employeur à l'extérieur de l'entreprise, la mission de la direction des ressources humaines consiste à partager et à communiquer une assurance « Produit », une promesse qui impacte fortement la marque employeur externe et dont la visée sera celle de vendre ou de faire acheter à travers un positionnement meilleur de la prestation ressources humaines [20].

#### Pourquoi investir dans la marque employeur externe ?

La marque employeur doit en principe déceler les forces et faiblesses de l'entreprise pour en faire un élément de différenciation et pour mettre en exergue une identité forte et primitive au lieu d'une communication ordinaire des valeurs entrepreneuriales telles que l'environnement et le respect de la nature humaine [21].

Assurément, la marque employeur externe est la réponse de ce que les candidats et futurs potentiels traduisent dans les réseaux sociaux ainsi que leur entourage pour confirmer ou infirmer la conformité des messages et promesses faites en interne et en externe. Une bonne marque employeur devrait permettre [22]:

- D'enjoliver le sens d'appartenance et donc une fidélisation certaine dans le temps [23] ;
- Faire de l'entreprise un employeur de choix et de référence [24] ;
- Solliciter les collaborateurs à adhérer aux valeurs de la firme ; [25] ;
- Assimiler la mission de l'entreprise pour une meilleure posture commerciale et humaine [26].

### III. METHODOLOGIE ET TERRAIN DE RECHERCHE

Pour répondre à notre question de recherche, il s'avère crucial d'explorer d'une manière détaillée les liens existants entre les variables évoquées au niveau de la revue de littérature. Pour se faire, une étude de cas exploratoire pourra être une stratégie utile en vue d'étudier le phénomène en question.

Ainsi, YIN [27] présente l'étude de cas comme : «une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans laquelle des sources d'informations multiples sont utilisées » (p. 19). En sus, le recours à l'étude de cas permet la généralisation d'une théorie en se basant sur notre contexte [28].

MC est une société anonyme sur la ville de Fès, spécialisée dans la production des conserves de légumes. Elle intervient dans tout le processus de fabrication, depuis la culture jusqu'aux produits prêts à consommer (conditionnements en récipients de verre, plastiques ou métalliques). Néanmoins, l'entreprise a su évoluer d'un processus entièrement manuel vers des centres de production équipés des lignes de fabrication les plus modernes. Ses produits sont consommés en Europe, Amérique du nord et du sud, Asie, Afrique et Océanie.

Le processus de développement de l'entreprise sur les marchés extérieurs n'a duré que 4 ans après sa création vers la fin de l'année 1997.

Dans le but de collecter des données et des informations, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs et élaboré deux guides d'entretien qui ont été destinés au directeur des ressources humaines et à la directrice Marketing. Les deux constituent l'épicentre de la prise de décision successivement en matière de la stratégie des ressources humaines et de l'exportation.

Par ailleurs, la documentation interne et externe fournie par les responsables (Site internet de l'entreprise, pages sur les réseaux sociaux, rapports d'activités liés à l'exportation) a été d'une importance considérable vu que nous y avons déniché toutes les informations indispensables à notre recherche.

Ci-infra un tableau résumant les thèmes abordés et les sources d'informations recueillis :

TABLEAU I : SOURCES D'INFORMATIONS DE L'ETUDE

Sources d'informations	Durée
Directeur des RH	1h50 min
Directrice Marketing	2h
Stage de Monsieur IBN Majdoub Hassani à la Société	3mois
Documents publics	-

Pour l'analyse des données, nous avons fait appel, pour traiter et résumer son corpus, à des dénominations que l'on appelle des thèmes en vue de traiter les composantes de ce phénomène selon la méthode adoptée par [29], qui se base essentiellement sur les éléments suivants : thèmes, sous-thèmes, des idées clés et des phrases témoins [30].

TABLEAU III : THEMES ET SOUS-THEMES DE L'ETUDE

Thèmes	Sous- thèmes
Marque employeur externe (MEE)	- Marque employeur externe. - Pratiques de la MEE. - Retombées de la MEE sur le développement de l'entreprise
Réseau de l'équipe dirigeante	- Rôle du réseau de l'équipe dirigeante. - Le Réseau de l'équipe dirigeante et l'internationalisation rapide et précoce.
Internationalisation rapide et précoce.	- Chiffre d'affaires à l'export. - Période pré-exportation de l'entreprise

Il est à noter que la qualification de ces entreprises comme des EIRP, sera à l'aune de trois critères :

- le processus de l'internationalisation ne doit pas dépasser 6 ans<sup>1</sup> ;
- exportation vers plus d'un pays ;
- chiffre d'affaires qui dépasse 50 %, conformément au critère de [14].

### IV. ANALYSE DES RESULTATS

Dans ce paragraphe, nous allons exposer les résultats obtenus après la réalisation des entretiens semi-directifs avec les deux directeurs.

<sup>1</sup> Oviatt et McDougall (1997) considèrent que l'âge de six ans est l'âge limite en dessous duquel une entreprise peut être considérée comme ayant eu une internationalisation rapide et précoce.

#### A. Mc est-elle une EIRP ?

Comme nous l'avons déjà mentionné, la société MC est spécialisée dans la fabrication et l'exportation des conserves de légumes via des distributeurs exclusifs sur les marchés de destination. La directrice marketing confirme que « la qualité de nos produits, la réputation de notre entreprise et notre stratégie proactive, nous ont orientés vers l'international, certes nous servons le marché local mais avec un pourcentage qui ne dépasse pas les 5%. Ainsi, nos produits sont commercialisés dans plus de 50 pays grâce à la relation basée sur la confiance avec nos distributeurs » confirme la directrice.

Grâce aux expériences précédentes du propriétaire et de l'équipe dirigeante, l'entreprise était orientée vers les marchés extérieurs dès la création. Avec un chiffre d'affaires à l'export qui dépasse l'entrave de 90%, une ouverture sur les marchés extérieurs qui n'a pas dépassé 4 ans et une ouverture sur 50 marchés, l'entreprise MC est assurément qualifiée comme une EIRP.

#### B. Qu'en est-il de la « stratégie marque employeur » dans votre entreprise ?

Par l'adoption de la marque employeur, l'entreprise utilise une arme à double tranchant : captiver les talents de l'entreprise en les fidélisant et embellir son image de marque aux yeux de potentielles recrues, en vue d'obtenir un label de recruteur de référence. Le Directeur des ressources humaines confirme que : « la détention de collaborateurs passionnés et motivés, est vital pour une préservation gracieuse de ces talents ; ainsi, embellir et étendre une analogie perdurable avec les collaborateurs, peut méthodiquement baisser le taux de turnover et donc éviter un recrutement coûteux, mais dans le même sens, une bonne image véhiculée par les ambassadeurs permettra ainsi à l'employeur de fidéliser les futurs collaborateurs externes. Grâce à l'adoption de la marque employeur externe, nous avons pu « chasser » des profils qui ont marqué les performances de l'entreprise, avec leurs connaissances et expériences précédentes ».

#### C. Quel était l'apport de l'adoption de cette politique sur l'internationalisation dite rapide et précoce ?

Comme susmentionné, la politique de la marque employeur avait pour objectif de donner à l'entreprise un rayonnement national et surtout local afin de lui attribuer un label de recruteur de référence. Outre cet objectif, l'entreprise visait le recrutement des responsables et des cadres ayant des expériences solides dans toutes les spécialités avec une forte valeur ajoutée. Le Directeur des Ressources Humaines confirme que : « Grâce à notre politique RH qui priorise la motivation (salaires, avantages et conditions de travail), et à la communication, nous avons pu fidéliser nos collaborateurs en augmentant leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. Cette politique a eu des échos positifs, notamment dans la

ville de Fès, où nous avons pu convaincre les meilleurs profils de rejoindre notre structure».

#### D. Marque employeur et réseaux

Durant les premières années qui ont précédé l'internationalisation, l'objectif de l'entreprise était de recruter les meilleurs profils capables d'accompagner l'entreprise dans son processus d'internationalisation. La compétence et l'expérience dans les affaires internationales des responsables et des collaborateurs étaient une condition signifiante dans le processus de leur choix. D'autre part, l'entreprise n'a pas trouvé de problèmes dans le processus de recrutement grâce à sa réputation sur le marché local en tant qu'employeur de référence. « Nous étions trop sévères lors du choix des candidats pour les postes, nous avons pu chasser les meilleurs profils qui ont contribué positivement au développement et l'expansion de notre société sur plusieurs marchés. Leur expérience sur les marchés extérieurs, nous a permis de nouer des relations foisonnantes, avec les distributeurs, les clients et même les fournisseurs. En plus de cela, nous n'avons pas trouvé de difficultés à convaincre ces profils rares de rejoindre notre structure grâce au rayonnement de notre l'image de marque ».

Enfin, il est à mentionner que notre système de motivation des collaborateurs nous a permis de les fidéliser et de les captiver. J'oserai même dire que nos responsables mobilisent leurs réseaux comme s'ils travaillaient pour leur compte personnel ». Confirment les deux directeurs.

De là, nous pouvons constater l'importance de l'image véhiculée par l'entreprise, pour le recrutement des meilleurs profils, ayant, en sus de la compétence, un capital relationnel qui a servi l'entreprise dans toutes ses étapes de l'internationalisation et dans ses transactions sur les marchés extérieurs.

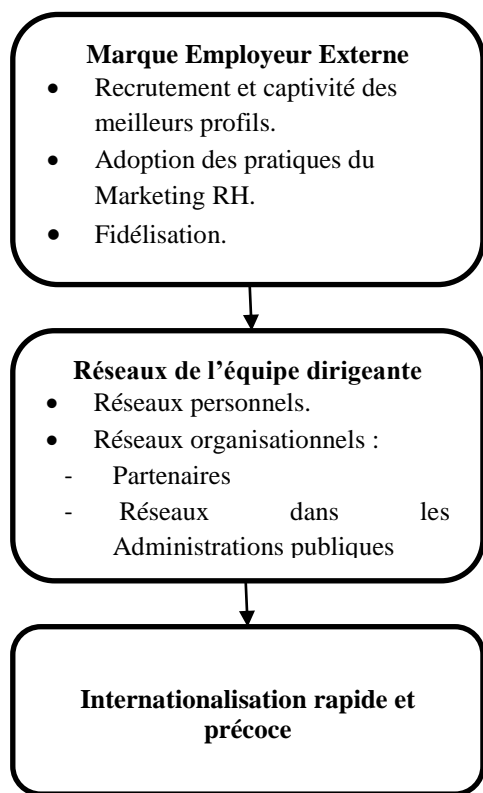
Le même directeur confirme : « nous avons eu la chance de recruter des profils de calibre surtout dans les postes clés de l'entreprise, à savoir les responsables du département marketing et ceux du département de l'export. Grâce à leurs réseaux personnels et organisationnels, plusieurs partenariats ont été signés avec les distributeurs responsables de la commercialisation, les partenaires ou bien avec les commissionnaires chargés de la prospection en faveur de notre entreprise sur les marchés extérieurs. Ainsi, plusieurs contrats avec les meilleurs fournisseurs et prestataires de services ont vu le jour pour fournir des produits de qualité qui répondent aux besoins des clients et qui respectent les normes et les standards agroalimentaires dans tous les pays de destination. Il est également à noter que nous avons bénéficié de leurs réseaux dans les administrations publiques pour s'informer sur les pays de destination, sur les procédures, pour bénéficier des formations, des mesures d'accompagnement, etc. »

Nous constatons alors que le réseau personnel et organisationnel des collaborateurs a été une clef de voûte de la rapidité et de la précocité de l'internationalisation de l'entreprise. Dans la même lignée, nous pouvons déduire que le réseau de l'équipe dirigeante peut être une variable intermédiaire entre l'adoption de la stratégie de la marque

employeur et l'internationalisation rapide et précoce des entreprises.

Ci –après une figure qui résume les résultats de notre étude :

Fig. 1: De la marque employeur à l'IRP



## V. DISCUSSION ET RESULTATS

Conformément aux travaux de ([31], [32] et [33]), l'étude que nous avons menée au sein de l'entreprise MC, nous a montrés l'importance de l'adoption de la politique de la marque employeur pour motivation des meilleurs profils à rejoindre l'entreprise, considérée par ces derniers comme un recruteur de référence.

Dans notre cas, nous nous sommes focalisés sur le cas qui concerne la marque employeur externe et son rôle dans l'internationalisation rapide et précoce des entreprises. Les entretiens avec les responsables de la société Mc ont montré que l'adoption de ladite politique a permis de « chasser » les meilleurs profils ayant une expérience et une vision internationale. Ainsi, cette expérience a permis à l'entreprise de bénéficier des réseaux personnels et organisationnels des responsables recrutés pour s'internationaliser d'une manière rapide et précoce. Ces résultats sont en concordance avec ceux de [8], [34] et [14], qui insistent sur la prépondérance de l'expérience antérieure de l'équipe dirigeante et l'expérience personnelle des collaborateurs à l'international qui leur

permet de concrétiser une vision internationale via la constitution et l'activation d'un réseau de partenaires.

A cet effet, notre proposition de recherche stipule que la marque employeur externe peut permettre à l'entreprise de s'internationaliser d'une manière rapide et précoce, par l'intermédiation des réseaux personnels et organisationnels des profils « chassés ».

Pour conclure, cette proposition nous revoie à solliciter les chercheurs à éplucher davantage cette proposition via l'étude d'un large éventail d'entreprises.

## VI. REFERENCES

- [1] SERVANTIE, Vinciane, CABROL, Matthieu, GUIEU, Gilles, et al. Is international entrepreneurship a field? A bibliometric analysis of the literature (1989–2015), 2016, vol. 14, no 2, p. 168-212.
- [2] ELIDRISSI, Djamilia, HAUCH, Valérie, et LOUFRANI-FEDIDA, Sabrina. La dynamique des compétences relationnelles dans le développement des entreprises à internationalisation rapide et précoce: une approche multi niveaux. *Revue internationale PME*, 2017, vol. 30, no 1, p. 85-119
- [3] JONES, Marian V., COVIELLO, Nicole, et TANG, Yee Kwan. International entrepreneurship research (1989–2009): a domain ontology and thematic analysis. *Journal of business venturing*, 2011, vol. 26, no 6, p. 632-659.
- [4] JOHANSON, Jan et VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 1977, vol. 8, no 1, p. 23-32.
- [5] SERVANTIE, Vinciane. Les entreprises à internationalisation rapide et précoce: revue de littérature. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2007, vol. 6, no 1, p. 1-28.
- [6] MINCHINGTON, Brett. Employer branding global trends study report. Employer Brand International—EBI: Torrensville, Australia, 2014.
- [7] BELGHIT, Anne Goujon, GILSON, Adeline, et BOURGAIN, Marina. Repenser les liens entre la gestion du capital humain et la marque employeur perçue en contexte de mutation organisationnelle. *Gestion et management public*, 2015, vol. 3, no 1, p. 53-71.
- [8] OVIATT, Benjamin M. et MCDUGALL, Patricia Phillips. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 2005, vol. 36, no 1, p. 29-41.
- [9] CHARBONNIER-VOIRIN, Audrey et VIGNOLLES, Alexandra. Marque employeur interne et externe—Un état de l'art et un agenda de recherche. *Revue française de gestion*, 2015, vol. 41, no 246, p. 63-82.
- [10] RENNIE, Michael W. Born global. *The McKinsey Quarterly*, 1993, no 4, p. 45-53.
- [11] JKNIGHT, Gary A. et CAVUSGIL, S. Tamar. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 2004, vol. 35, no 2, p. 124-141.
- [12] KOED MADSEN, Tage, RASMUSSEN, Erik, et SERVAIS, Per. Differences and similarities between born globals and other types of exporters. In : *Globalization, the multinational firm, and emerging economies*. Emerald Group Publishing Limited, 2000. p. 247-265.
- [13] BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 1991, vol. 17, no 1, p. 99-120.
- [14] CABROL, Mathieu et FAVRE-BONTÉ, Véronique. L'entrepreneur comme clé de voûte de l'internationalisation rapide de son entreprise. *Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 2011, vol. 24, no 2, p. 111-137.
- [15] WONG, Poh Kam, HO, Yuen Ping, et AUTIO, Erkkko. Entrepreneurship, innovation and economic growth: Evidence from GEM data. *Small business economics*, 2005, vol. 24, no 3, p. 335-350.
- [16] DUBINI, Paola et ALDRICH, Howard. Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 1991, vol. 6, no 5, p. 305-313.

- [17] OSTGAARD, Tone A. et BIRLEY, Sue. New venture growth and personal networks. *Journal of Business Research*, 1996, vol. 36, no 1, p. 37-50.
- [18] OJALA, Arto. Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market. *International business review*, 2009, vol. 18, no 1, p. 50-59.
- [19] GRAF, Sandrine. La linguistique appliquée comme science doublement située: étude lexico-terminologique du vocabulaire des agences de communication. *Ela. Études de linguistique appliquée*, 2017, no 4, p. 403-421.
- [20] FABI, Bruno, LACOURSIÈRE, Richard, MORIN, Martin, et al. Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation. *Gestion*, 2009, vol. 34, no 4, p. 21-29.
- [21] BENRAÏSS-NOAILLES, Laïla, LHAJJI, Dhiba, BENRAÏSS, Amina, et al. Impact de la réputation classique et de l'e-réputation sur l'attractivité des entreprises en tant qu'employeurs. *Question (s) de management*, 2016, no 4, p. 71-80.
- [22] CHARBONNIER- VOIRIN, Audrey, POUJOL, Juliet F., et VIGNOLLES, Alexandra. De la congruence de valeurs à la marque employeur: quelles conséquences pour l'identification et le bouche- à- oreille vis- à- vis de l'organisation?. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 2017, vol. 34, no 4, p. o17-o26.
- [23] LIGER, Philippe. *Le marketing des ressources humaines*. Dunod, 2004. MARTORY, B., CROZET, D. (2008), *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, 7e édition, Paris, Dunod.
- [24] ASHBY, Franklin C. et PELL, Arthur R. *Embracing excellence*. Paramus,(NJ) Prentice Hall, 2001.
- [25] CHARBONNIER-VOIRIN, Audrey, LAGET, Charlotte, et VIGNOLLES, Alexandra. L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation. *Revue de gestion des ressources humaines*, 2014, no 3, p. 3-17.
- [26] CHAMINADE, Benjamin. *Guide pratique RH et compétences: dans une démarche qualité*. Afnor, 2008.
- [27] YIN, Robert, et al. *case study research*. Beverly Hills. 1984.
- [28] RISPAL, Martine Hlady. *La méthode des cas*. De Boeck Supérieur, 2002.
- [29] SAVALL, Henri, ZARDET, Véronique, et al. *Recherche en sciences de gestion: Approche qualimétrique, observer l'objet complexe*. 2004.
- [30] MILES, Matthew B. et HUBERMAN, A. Michael. *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur, 2003.
- [31] CHARBONNIER-VOIRIN, Audrey, MARRET, Laura, et PAULO, Carolina. Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature. *Management & Avenir*, 2017, no 4, p. 33-55.
- [32] CHHABRA, Neeti Leekha et MISHRA, Aparna. Talent management and employer branding: Retention battle strategies. *ICFAI Journal of Management Research*, 2008, vol. 7, no 11, p. 50-61.
- [33] GUILLARD, Alexandre et ROUSSEL, Josse. Le capital humain en gestion des ressources humaines: éclairages sur le succès d'un concept. *Management & Avenir*, 2010, no 1, p. 160-181.
- [34] CHETTY, Sylvie et CAMPBELL-HUNT, Colin. A strategic approach to internationalization: a traditional versus a "born-global" approach. *Journal of International marketing*, 2004, vol. 12, no 1, p. 57-81.