

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/336771442>

# L'influence de la marque employeur perçue des Big Four sur leur attractivité organisationnelle

Conference Paper · November 2019

CITATIONS

0

READS

3,099

3 authors:



**Chloé Guillot-Soulez**

Université Jean Moulin Lyon 3

103 PUBLICATIONS 365 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



**Audrey Charbonnier-Voirin**

21 PUBLICATIONS 797 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



**Edouard Chastenet**

Université Jean Moulin Lyon 3

14 PUBLICATIONS 26 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

**L'INFLUENCE DES DIMENSIONS INSTRUMENTALES ET SYMBOLIQUES DE LA  
MARQUE EMPLOYEUR DES *BIG FOUR* SUR LEUR ATTRACTIVITE  
ORGANISATIONNELLE**

**Chloé GUILLOT-SOULEZ**

Université de Lyon, UJML3, iaelyon, Centre de Recherche Magellan, 6 cours Albert Thomas,  
69008, Lyon France

[chloe.guillot-soulez@univ-lyon3.fr](mailto:chloe.guillot-soulez@univ-lyon3.fr)

**Audrey CHARBONNIER-VOIRIN**

INSEEC School of Business & Economics, Hangar 19, quai de Bacalan, 33070, Bordeaux  
Cedex France

[acharbonnier@inseec.com](mailto:acharbonnier@inseec.com)

**Edouard CHASTENET**

Université de Lyon, UJML3, iaelyon, Centre de Recherche Magellan, 6 cours Albert Thomas,  
69008, Lyon France

[edouard.chastenet@univ-lyon3.fr](mailto:edouard.chastenet@univ-lyon3.fr)

# L'INFLUENCE DES DIMENSIONS INSTRUMENTALES ET SYMBOLIQUES DE LA MARQUE EMPLOYEUR DES *BIG FOUR* SUR LEUR ATTRACTIVITE ORGANISATIONNELLE

**Résumé :** Les grands cabinets d'audit et de conseil, dénommés les *Big Four* (Deloitte, EY, KPMG et PwC) sont chaque année en concurrence pour recruter des milliers de candidats, en particulier des jeunes diplômés. Dans ce contexte, leur marque employeur, c'est-à-dire l'expression ou la perception des avantages associés à ces entreprises en tant qu'employeurs, peut devenir un réel atout dans le but de renforcer leur attractivité organisationnelle. Cette communication, au travers d'une étude menée sur 617 étudiants en fin de cursus spécialisés en Finance/Comptabilité, s'intéresse à l'influence des différentes catégories d'avantages à travailler pour un *Big Four* (instrumentaux et symboliques) sur leur attractivité perçue par les candidats. Les résultats de cette recherche montrent notamment que les bénéfices instrumentaux (qualité de vie au travail et organisation perçue comme un tremplin de carrière en particulier) influencent plus fortement l'attractivité des *Big Four* et, *in fine*, l'intention de poursuivre le processus de recrutement que les bénéfices symboliques (en l'occurrence, la sincérité de l'employeur). Les résultats diffèrent selon que les individus aient ou non l'intention de travailler dans un *Big Four*. Ce faisant, ce papier présente des contributions théoriques et managériales en termes de gestion de la marque employeur des *Big Four*.

**Mots clés :** marque employeur, *Big Four*, attractivité organisationnelle, bénéfices instrumentaux, bénéfices symboliques.

## INTRODUCTION<sup>1</sup>

Le secteur de l'audit et de l'expertise comptable apparaît aujourd'hui comme un secteur d'activité dynamique mais confronté à d'importantes difficultés de recrutement puisque 97% des cabinets déclarent avoir du mal à trouver les compétences dont ils ont besoin<sup>2</sup>. La profession pâtit d'un déficit d'image alors même que le secteur doit faire face à de profondes mutations (évolutions réglementaires, technologiques, des attentes clients, libéralisation et diversification des activités...) qui nécessitent d'attirer et de fidéliser les collaborateurs au sein des cabinets. Néanmoins, ce secteur d'activité regroupe des acteurs variés. L'Observatoire des métiers de l'expertise comptable, du commissariat aux comptes et de l'audit fait la distinction entre trois types de cabinets : des cabinets de petite taille, des cabinets de taille intermédiaire et des cabinets appartenant à des réseaux internationaux<sup>3</sup>. Nous nous intéressons ici aux *Big Four* qui relèvent de cette dernière catégorie. L'expression *Big Four* renvoie aux quatre grands cabinets d'audit et de conseil de dimension internationale Deloitte, EY, KPMG et PwC, qui représentent des employeurs de référence. Pour autant, compte tenu du nombre important de recrutements qu'ils réalisent chaque année, la question de l'attractivité se pose également pour ces cabinets. Pour l'année fiscale 2017/2018, les *Big Four* avaient ainsi annoncé le recrutement de près de 7200 personnes en CDI, rien qu'en France (2300 chez Deloitte, 1900 chez KPMG, 1700 chez PwC et 1300 chez EY), la part des jeunes diplômés dans ces plans de recrutements étant dominante (avec 4000 recrutements annoncés sur 2017/2018).

Cette recherche porte ainsi sur l'analyse des facteurs d'attractivité des *Big Four* auprès des jeunes diplômés. Dans cette perspective est mobilisé le concept de marque employeur (*employer brand*) qui renvoie à l'ensemble des bénéfices associés à un emploi et un employeur (Ambler et Barrow, 1996). En lien avec la théorie de la marque (Keller, 1993), les bénéfices de la marque employeur peuvent être regroupés en bénéfices instrumentaux (tangibles) et symboliques (intangibles). Les travaux sur la marque employeur reprennent également la distinction entre identité et image de marque : alors que l'identité de marque employeur renvoie à la façon dont l'entreprise souhaite se présenter en tant qu'employeur auprès de ses cibles RH (concept d'émission), l'image de marque employeur correspond aux croyances des employés actuels ou potentiels vis-à-vis d'une organisation en tant qu'employeur (concept de perception).

Cette recherche s'intéresse à la perception de ces entreprises en tant qu'employeurs par leurs cibles potentielles, autrement dit à l'image de marque employeur externe des *Big Four*. En effet, si des travaux se sont d'ores et déjà intéressés aux conditions de travail au sein des *Big Four* (Bagley *et al.*, 2012; Stenger, 2015; 2017), l'évaluation de leur image de marque employeur externe et de son influence sur leur attractivité en tant qu'employeur n'a pas été explorée. Plus précisément, l'objectif de cette recherche est d'analyser l'influence respective des bénéfices instrumentaux et symboliques sur l'attractivité générale et l'intention de poursuivre le processus de recrutement. Nous nous intéressons donc ici aux perceptions des ressources humaines potentielles de la marque employeur des *Big Four* et aux attitudes qu'elles suscitent. La question générale de la recherche est donc la suivante: *Quels bénéfices de la marque employeur influencent l'attractivité organisationnelle des Big Four et quelle est l'influence respective des bénéfices instrumentaux et des bénéfices symboliques ?*

---

<sup>1</sup> Cette communication s'inscrit dans le prolongement d'un article présenté au Congrès de l'AGRH 2018 (Guillot-Soulez C. et Chastenet E., Travailler pour un Big Four : quels bénéfices associés à la marque employeur ?)

<sup>2</sup><https://business.lesechos.fr/directions-financieres/metier-et-carriere/profils/0302428494082-l-audit-et-l-expertise-comptable-en-mal-de-candidats-324290.php>

<sup>3</sup> <http://www.metierscomptabilite.fr/>

Afin de répondre à cette question, cette recherche s'appuie sur les résultats d'une enquête par questionnaires qui a été menée auprès d'un échantillon de 617 étudiants en fin de cursus en finance/comptabilité/audit au niveau français.

Après avoir présenté le cadre théorique de la recherche et les hypothèses testées, les résultats obtenus seront précisés. Seront enfin discutées les contributions théoriques et managériales de la recherche, avant de terminer par les limites et les voies de recherche inhérentes.

## CADRE D'ANALYSE

### La marque employeur

#### *Définition et composantes*

La définition originelle du concept de marque employeur proposée par Ambler et Barrow (1996) la présente comme l'ensemble des bénéfices associés à un emploi et à un employeur. Ces auteurs proposent une catégorisation des bénéfices en trois groupes : les bénéfices économiques (avantages financiers), fonctionnels (avantages matériels liés à l'emploi autres que financiers) et symboliques (avantages immatériels). Le concept de marque employeur trouve ses fondements théoriques dans la littérature en marketing et la théorie de la marque. Ainsi Keller (1993) définit l'image de marque comme la perception associée à des bénéfices liés au produit et à des bénéfices symboliques. Ce cadre d'analyse instrumental/symbolique est repris dans les recherches sur la marque employeur. Pour autant, comme le soulignent Viot et Benraïss-Noailles (2014), les échelles de mesure de l'image de marque employeur intègrent rarement les attributs symboliques. Dans les études empiriques, la dimension instrumentale a plus particulièrement retenu l'attention des chercheurs (Cable et Turban, 2003 ; Berthon *et al.*, 2005 ; Knox et Freeman, 2006 ; Agrawal et Swaroop, 2009 ; Srivastava et Bhatnagar, 2010). Néanmoins, quelques recherches empiriques se sont appuyées sur la dichotomie instrumental/symbolique et ont intégré la dimension symbolique dans leurs instruments de mesure de la marque employeur pour évaluer leur influence sur l'attractivité employeur (Lievens et Highhouse, 2003 ; Lievens *et al.*, 2005 ; Lievens, 2007 ; Lievens *et al.*, 2007 ; Rampl et Kenning, 2014). Ces travaux ont essentiellement été menés par Lievens et ses collègues, en particulier au sein de l'armée belge (Lievens, 2007; Lievens *et al.*, 2005; 2007). Concernant la dimension instrumentale, les huit composantes de l'armée sont : les opportunités d'activités sociales/d'équipe, les opportunités d'activités physiques, un bon salaire, des opportunités d'avancement, la sécurité de l'emploi, la diversité des tâches, les opportunités de travailler dans un environnement structuré et les opportunités de voyager. Pour la dimension symbolique, les items sont générés à partir de l'échelle de personnalité de la marque d'Aaker (1997) qui mesure: la sincérité de l'armée (concrète, saine, authentique), l'excitation (moderne, indépendante, audacieuse), la compétence (fiable, organisée, sûre d'elle), la sophistication (distinguée, élégante) et la robustesse (masculine, virile, qui vit au grand air). Lievens et Highhouse (2003) avaient précédemment appliqué ce cadre d'analyse au secteur bancaire.

#### *Marque employeur et attractivité organisationnelle*

Le principal enjeu de la marque employeur externe est d'améliorer l'attractivité organisationnelle pour permettre aux organisations de disposer d'un flux continu de candidatures de qualité (Kapoor, 2010 ; Roy, 2008).

Plusieurs études se sont intéressées à l'influence des avantages entrant dans le domaine de la marque employeur sur l'attractivité organisationnelle. Selon les mesures utilisées, l'attractivité organisationnelle peut inclure :

- une composante attitudinale i.e. une attitude positive envers l'organisation ;

- une composante intentionnelle : intention de candidater par exemple (Cable et Turban, 2001) ;
- une composante comportementale : décision de candidater (Collins et Stevens, 2002 ; Roy, 2008) ou acceptation de l'emploi (Powell et Goulet, 1996).

Highhouse et ses collègues (2003) distinguent notamment l'attractivité générale et l'intention de poursuivre le processus de candidature. L'attractivité générale reflète les attitudes préliminaires des individus vis-à-vis de l'entreprise en tant que lieu d'emploi potentiel. L'intention de poursuivre exprime pour sa part une volonté plus active des candidats à l'égard d'un potentiel employeur. Plusieurs recherches montrent que l'attractivité générale serait donc un antécédent de l'intention de poursuivre le processus de recrutement (Highhouse *et al.*, 2003).

L'étude menée par Collins et Stevens (2002) reporte une influence significative positive de l'image de marque employeur sur, tout à la fois, l'intention et la décision de candidater ( $\beta$  respectifs de .36 et .43,  $p < 0.01$ ). Ces résultats vont dans le sens des conclusions de Taylor et Bergmann (1987) qui montrent que l'évaluation des attributs attendus de l'emploi par les candidats influence positivement l'attractivité de l'organisation ( $\beta = .53$ ,  $p < 0.01$ ). Ils supportent également la recherche menée par Knox et Freeman (2006) qui obtiennent des corrélations comprises entre .33 et .44,  $p < 0.01$  entre la marque employeur et l'intention de candidater.

Lievens et Highhouse (2003) précisent ces résultats en reportant une influence positive de différentes composantes de la marque employeur sur l'attractivité de l'organisation sur un échantillon de 275 étudiants en fin de cursus de cinq universités belges. Ils montrent une influence significative positive de la rémunération, des perspectives d'avancement, de la localisation, des relations avec les clients et des traits "innovant" et "compétent". Agrawal et Swaroop (2009) reportent pour leur part une influence significative de la dimension "responsabilité et empowerment" de la marque employeur sur l'intention de candidater (échantillon de 125 étudiants d'écoles indiennes ;  $\beta$  de .27,  $p < 0.01$ ). Rampl et Kenning (2014) ne s'intéressent pour leur part qu'à l'influence des attributs symboliques sur l'attractivité de cabinets de conseil et montrent notamment l'influence du trait "Sincérité".

L'étude menée par Lievens *et al.* (2007) auprès de 258 candidats dans l'armée belge montre une influence de plusieurs attributs sur l'attractivité de l'armée : Activité d'équipe :  $\beta = .14$ ,  $p < .05$  ; Structure :  $\beta = .27$ ,  $p < .001$  ; Sécurité de l'emploi :  $\beta = .18$ ,  $p < .01$  ; Excitation :  $\beta = .15$ ,  $p < .01$  ; Compétence :  $\beta = .17$ ,  $p < .001$  et Robustesse :  $\beta = -.11$ ,  $p < .05$ . D'autres attributs (opportunités d'avancement, de voyages, rémunération, sincérité et prestige) sont en revanche non significatifs. Les attributs instrumentaux expliquent à eux seuls 43% de la variance expliquée de l'attractivité sur les 48% expliqués par l'ensemble de ces attributs (instrumentaux et symboliques).

Ces travaux tendent à montrer que l'évaluation des attributs symboliques permet d'améliorer le pouvoir explicatif de la marque employeur sur l'attractivité (+28% pour Lievens et Highhouse, 2003; +11,6% pour Lievens *et al.*, 2007), bien que les attributs instrumentaux aient le plus fort pouvoir explicatif.

## **Les *Big Four* en tant qu'employeurs**

Si les *Big Four* réalisent des activités variées (droit, fiscalité, systèmes d'information, management...), nous nous intéressons plus particulièrement au métier de l'audit ou commissariat aux comptes (ou métiers du chiffre) qui correspond à une activité réglementée, notamment en France (cf. articles L820-1 à L824-3 du Code du Commerce).

Les *Big Four* appartiennent à la catégorie des entreprises de services professionnelles (*Professional Service Firms*) qui présentent trois caractéristiques principales (Von Nordenflycht, 2010) :

- une expertise intellectuelle avec la maîtrise d'un savoir complexe, par une force de travail diplômée et intellectuellement douée. Les salariés sont des diplômés conscients de leur rareté sur le marché ;
- une faible intensité en capital dans la mesure où les actifs sont les employés qui travaillent pour la structure ;
- une structure professionnelle avec une main d'œuvre en général regroupée, encadrée et contrôlée par des normes et une gouvernance fondée sur un groupe d'associés partenaires (*partnership*). Le capital de l'entreprise est possédé par des associés issus de l'entreprise et cooptés par leurs pairs au terme d'un parcours exigeant.

Ces caractéristiques contribuent à faire ressortir l'importance du capital humain qui est au cœur de l'activité de ces organisations. Il est donc crucial pour elles de réussir à attirer, motiver et fidéliser ce capital. Pour autant, leur système de recrutement et d'évolution interne se caractérise par sa très forte exigence et une sélectivité résumée à travers l'expression "*up or out*". L'organisation des cabinets d'audit repose sur un processus de carrière pyramidal fondé sur le recrutement, la formation, l'évaluation et la promotion annuelle des collaborateurs suivant différents grades (juniors, seniors, managers) puis leur cooptation éventuelle au rang d'associé du cabinet. Le système d'évolution interne des *Big Four* s'appuie sur un dispositif d'évaluation individuel des collaborateurs à l'issue de chaque mission et en cours d'année. Celui-ci est pris en charge par les supérieurs hiérarchiques directs qui apportent un *feedback* aux collaborateurs sur leur niveau de performance et les classent en fin d'année (Stenger, 2015).

Dans le champ de la gestion des ressources humaines, les études ont surtout été consacrées au système d'évaluation de la performance (Mueller *et al.*, 2011) et au processus d'évolution au rang d'associé des *Big Four* (Carter et Spence, 2013; Garnier-Tardieu, 2014). De rares travaux se sont intéressés aux avantages et inconvénients associés au fait de travailler dans les *Big Four*. En particulier, la recherche de Bagley *et al.* (2012), menée aux Etats-Unis, compare les avantages et inconvénients perçus à travailler au sein d'un *Big Four* (cf. Tableau 1) par deux groupes de répondants : des étudiants en comptabilité et des employés de cabinets comptables (dont un sur cinq travaille dans un *Big Four*). Bagley *et al.* (2012) analysent ensuite le lien entre ces facteurs et le choix de faire carrière ou non dans un *Big Four*. Quel que soit le profil du répondant, il ressort que les personnes attirées par les *Big Four* les considèrent comme plus prestigieuses et comme offrant de meilleures formations. Les autres cabinets sont préférés par les personnes qui se montrent attentives à l'atmosphère de l'entreprise (en termes de stress) et à l'équilibre vie privée/vie professionnelle.

Au niveau français, des travaux portent sur les experts comptables stagiaires (Prat dit Hauret et Durrieu, 2005; Prat dit Hauret, 2006) mais sans étudier le cas des *Big Four*. Ces derniers ont en revanche été étudiés de manière approfondie par Stenger (2015; 2017) qui décrit leur système de gestion des ressources humaines, le modèle « *up or out* », qui est au cœur de l'engagement des auditeurs et de leur valeur sociale. Selon ce modèle, les salariés doivent régulièrement progresser dans la hiérarchie du cabinet ou sinon quitter l'entreprise. Ce système extrêmement compétitif revêt une double fonction: une fonction de contrôle social pour le cabinet et une fonction de prestige pour les auditeurs. Au-delà de la description du système « *up or out* », le travail réalisé par Stenger (2015) permet de caractériser les éléments positifs et négatifs associés au fait de travailler au sein d'un *Big Four* (cf. Tableau 1).

Tableau 1: Avantages et inconvénients associés au fait de travailler dans un Big Four

Travailler dans un <i>Big Four</i>		
	Avantages perçus	Inconvénients perçus
Bagley <i>et al.</i> (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entreprise prestigieuse</li> <li>➤ Rémunération et avantages sociaux</li> <li>➤ Opportunité de développer un réseau et d'accéder à d'autres opportunités d'emploi</li> <li>➤ Possibilité de travailler avec des gros clients</li> <li>➤ Investissement dans la formation</li> <li>➤ Expériences de travail variées</li> <li>➤ Opportunité d'expériences internationales</li> <li>➤ Accès à de meilleures ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Horaires de travail trop importants</li> <li>➤ Environnement stressant et trop compétitif</li> <li>➤ Environnement de travail moins amical</li> <li>➤ Expérience moins variée et moins de possibilités de travailler sur toute la procédure d'audit</li> <li>➤ Trop de déplacements</li> <li>➤ Grands bureaux</li> <li>➤ Opportunités de carrière et d'avancement limitées</li> </ul>
Stenger (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formation</li> <li>➤ Expérience</li> <li>➤ Promotion rapide et possibilité d'évoluer jusqu'au sommet (associé)</li> <li>➤ Prestige</li> <li>➤ Tremplin vers d'autres entreprises (expérience carte de visite)</li> <li>➤ Variété des missions</li> <li>➤ Intérêt du travail</li> <li>➤ Rémunération</li> <li>➤ Méthodes de travail rigoureuses</li> <li>➤ Travail en équipe (partage des tâches)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Activités contraignantes</li> <li>➤ Caractère répétitif du travail</li> <li>➤ Charge de travail</li> <li>➤ Fort engagement source de tensions psychiques et physiques</li> <li>➤ Amplitude des horaires de travail (nuit, week-end...)</li> <li>➤ Sacrifice de la vie personnelle</li> <li>➤ Pression</li> <li>➤ Déplacements</li> <li>➤ Métier aride</li> <li>➤ Carrière incertaine, faibles chances d'accéder au statut d'associé</li> <li>➤ Compétition</li> <li>➤ Évaluations récurrentes</li> <li>➤ Hiérarchie</li> <li>➤ Organisation de l'espace de travail (open space, bruit, proximité, manque d'espace)</li> </ul>

Par rapport à ces travaux de recherche, l'originalité de notre travail se situe dans la mobilisation du concept de marque employeur et l'analyse de l'influence des bénéfices qui la représentent sur l'attractivité organisationnelle des *Big Four*.

Au regard de la littérature, nous formulons donc les hypothèses de recherche suivantes :

*Hypothèse 1 : Les bénéfices instrumentaux ont une influence supérieure à celle des bénéfices symboliques sur l'attractivité organisationnelle des Big Four.*

*Hypothèse 2 : L'attractivité organisationnelle médiate totalement les relations entre les bénéfices de la marque employeur et l'intention de poursuivre le processus de recrutement pour travailler pour les Big Four.*



## METHODOLOGIE

### Mesure des concepts

Les répondants ont évalué l'image de marque employeur des *Big Four* ainsi que leur attractivité par le biais d'échelles de Likert en 7 points selon les recommandations des auteurs des échelles originales (de 1 « Pas du tout d'accord » à 7 « Tout à fait d'accord »).

#### *Attractivité organisationnelle*

L'attractivité organisationnelle a été mesurée à travers deux échelles reprises des travaux de Highhouse *et al.* (2003) déjà utilisées (voir par exemple Lievens *et al.*, 2007). Ces auteurs distinguent l'attractivité générale et l'intention de poursuivre. Celles-ci ont chacune été mesurées au moyen de trois items (Voir Annexe 1).

#### *Marque employeur*

Pour la mesure de ce concept, il a été nécessaire de construire une échelle de mesure adaptée aux *Big Four*. Les bénéfices de la marque employeur sont en effet spécifiques selon l'entreprise (Lievens et Slaughter, 2016) ou selon le secteur d'activité. Par exemple, dans le cas de l'armée, Lievens (2007) et Lievens *et al.* (2007) intègrent la dimension « activités physiques » comme un bénéfice de la marque employeur. La construction de l'échelle de mesure de la marque employeur s'est faite sur la base de la littérature sur la marque employeur en reprenant la distinction entre bénéfices instrumentaux et bénéfices symboliques.

Pour les *bénéfices instrumentaux*, plusieurs pré-études ont permis d'identifier les avantages à travailler pour les *Big Four* les plus pertinents. Une première pré-étude a été réalisée avec l'analyse de leurs sites internet de recrutement. Elle a permis d'analyser les bénéfices mis en avant par les *Big Four*. Une deuxième pré-étude a été menée auprès d'un échantillon d'étudiants en comptabilité/finance (N=50) afin d'identifier les facteurs d'attractivité des *Big Four*. Ces avantages tangibles ont trait à plusieurs catégories : rémunération, perspectives d'évolution, expertise acquise, ambiance, diversité des missions, opportunités à l'international... Ce travail préparatoire nous a permis d'aboutir à une liste de 30 bénéfices instrumentaux associés à la marque employeur des *Big Four* utilisés dans l'étude principale.

Pour les *bénéfices symboliques*, l'échelle de mesure de la personnalité de la marque d'Aaker (1997), déjà utilisée dans des recherches antérieures sur la marque employeur (Lievens et Highhouse, 2003 ; Lievens, 2007 ; Lievens *et al.*, 2007 ; Rampl et Kening, 2014), a été retenue. L'échelle originelle d'Aaker (1997) compte 42 items qui se regroupent en 5 dimensions : sincérité, excitation, compétence, sophistication et robustesse. Afin de sélectionner les items pertinents, nous nous sommes inspirés des procédures suivies par Lievens et Highhouse (2003) dans le cas des banques ; Lievens, Van Hoyer et Schreurs (2005) dans le cas de l'armée et Rampl et Kening (2014) dans le cas des cabinets de conseil. Un pré-test a été réalisé sur un échantillon de 169 répondants (102 étudiants en Comptabilité/Audit dont 14% ont déjà une expérience professionnelle au sein d'un *Big Four* et 67 salariés travaillant en cabinets comptables dont 85% disposent d'une expérience au sein d'un *Big Four*). Nous avons demandé à ces répondants d'évaluer ces 42 adjectifs sur une échelle en 7 points (1 : pas du tout d'accord ; 7 : tout à fait d'accord) en répondant à la question suivante : « Si ces employeurs étaient des personnes, pour vous, quels adjectifs permettraient le mieux de décrire leur personnalité en tant qu'employeurs ? ». Finalement, n'ont été conservés que les qualificatifs dont le score moyen était supérieur à 3, soit 26 adjectifs.

## Méthode d'enquête et échantillon

Pour l'enquête principale, une enquête en ligne a été administrée auprès d'un échantillon d'étudiants en finance/comptabilité de toute la France, et donc susceptibles de postuler chez un *Big Four*. Pour avoir accès à ces étudiants, nous avons pris contact avec des responsables de formation de ces filières (Masters CCA, principalement, Masters Finance et DSCG). Ceux ayant accepté de participer à l'enquête ont reçu un message avec le lien vers l'enquête qu'ils ont transmis à leurs étudiants. Finalement, l'échantillon compte 617 répondants (53,8 % de femmes ; âge moyen : 22,9 ans), étudiants de 29 universités françaises (taux de réponse d'environ un tiers).

Les caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon sont détaillées dans le tableau 2.

Tableau 2 : Caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon

Sexe	Homme	46,2 %
	Femme	53,8 %
Âge Moyenne = 22,9 ans Ecart type = 1,62	20-21	15,6 %
	22-23	56,6 %
	24-25	21,4 %
	> 25	6,4 %
Diplôme	Master CCA	73,6 %
	DSCG	13,9 %
	Master Contrôle de Gestion	6,5 %
	Master Finance	6,0 %
Expérience professionnelle Moyenne = 2,74 ans Ecart type = 1,42	Moins de 3 mois	2,1 %
	Entre 3 et 5 mois	10,9 %
	Entre 6 et 11 mois	30,1 %
	Entre 12 et 23 mois	36,5 %
	Entre 2 et 5 ans	18,5 %
	Entre 5 et 10 ans	2,0 %
Expérience professionnelle en cabinet	A déjà travaillé dans un <i>Big Four</i>	3,6 %
	A déjà travaillé dans un cabinet d'expertise ou d'audit autre que <i>Big Four</i>	67,4 %
	A déjà travaillé pour les 2 structures	14,9 %
	Sans expérience dans un cabinet	14,1 %

Avant de demander aux répondants d'évaluer l'image de marque employeur des *Big Four*, nous avons vérifié leur notoriété à partir des questions classiques utilisées en marketing pour évaluer les notoriétés spontanée et assistée (avec plusieurs réponses possibles par répondant s'agissant de cette dernière). Cette notoriété est un préalable indispensable à la mesure de l'image de marque employeur externe, élément qui n'est pas toujours intégré dans les échelles de mesure de l'image de marque employeur (Viot et Benraïss-Noailles, 2014). La notoriété assistée s'élève à 99,35% pour KPMG, 92,70% pour Deloitte, 90,76% pour PwC et 85,90% pour EY. Dans la suite de l'enquête, les répondants ont été interrogés par rapport à un des *Big Four* parmi ceux qu'ils connaissaient (par attribution aléatoire de l'un des *Big Four* cochés à la question de notoriété assistée).

## Résultats

### *Analyses préliminaires*

Dans un premier temps, des analyses factorielles confirmatoires ont été réalisées avec le logiciel Amos pour s'assurer de la fiabilité et de la validité des échelles de mesure et évaluer leur ajustement aux données collectées. Plusieurs indices absolus et incrémentaux ont été examinés : NFI, NNFI (ou TLI),  $CFI \geq .90$ ,  $RMSEA < .08$  (Bentler et Bonett, 1980 ; MacCallum, Browne et Sugawara, 1996).

Les échelles présentent des indices d'ajustement et des coefficients de fiabilité satisfaisants. La marque employeur (ME) :  $\chi^2/dl=589.63/224=2.63$  ; NFI = .92 ; TLI = .94 ; CFI = .95 ;  $RMSEA=.051$ , au travers de ses 24 items rassemblés en 8 dimensions dont 5 correspondent à des dimensions instrumentales (ME 1 à 5) et 3 à des dimensions symboliques (ME 6 à 8), avec un Rhö de Jöreskog compris entre .77 et .89 ( $> .70$ ). L'attractivité organisationnelle ainsi que l'intention de postuler présentent un ajustement parfait aux données ainsi qu'un bon coefficient de fiabilité interne (Rhö de Jöreskog de .89).

Le modèle de mesure dans son ensemble présente également un ajustement tout à fait satisfaisant :  $\chi^2/dl = 883.85/360=2.45$  ; NFI = .92 ; TLI = .94 ; CFI = .95 ;  $RMSEA=.049$ .

Le tableau 3 présente ensuite les statistiques descriptives ainsi que les corrélations entre variables du modèle.

Toutes les dimensions de la marque employeur sont positivement corrélées à l'attractivité organisationnelle ainsi qu'à l'intention de postuler dans un *Big Four*.

Tableau 3: Moyennes, écarts types et corrélations entre les variables du modèle testé

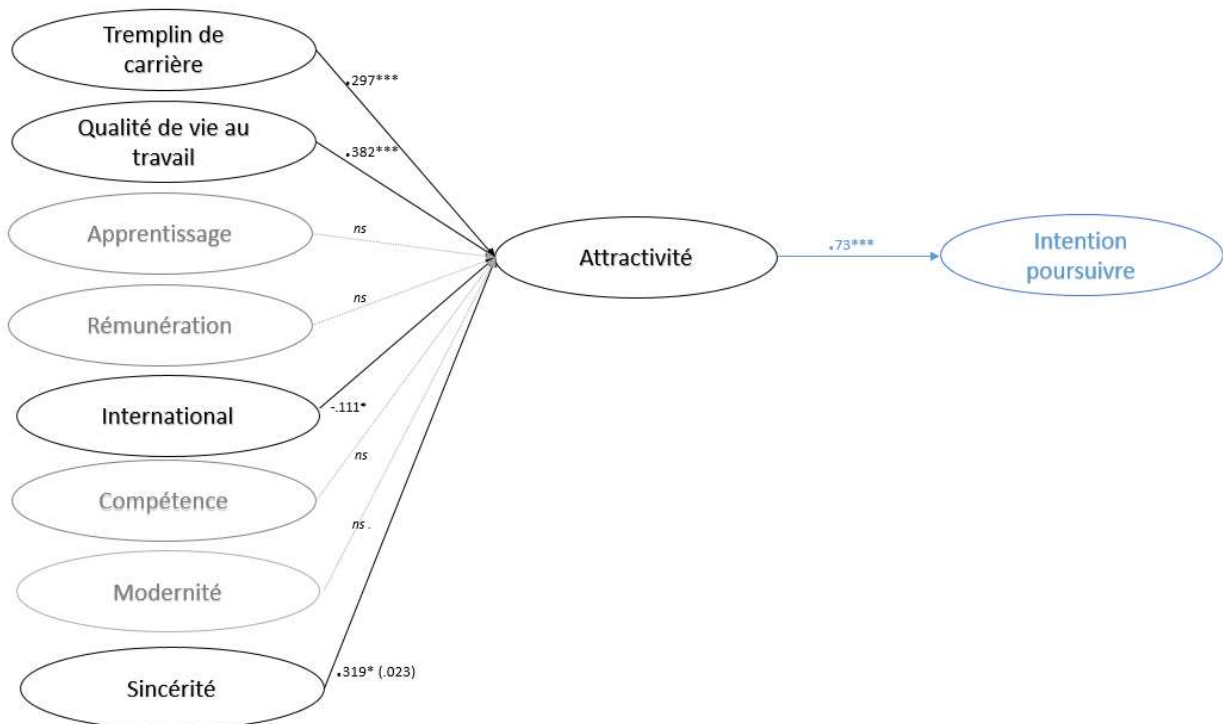
	Moyenne.	Ecart type	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 ME – Tremplin de carrière	6,09	,87	-									
2 ME – Qualité de vie au travail	3,98	1,02	,223**	-								
3 ME – Apprentissage	5,00	,93	,523**	,444**	-							
4 ME - Opportunités à l'international	5,36	1,04	,458**	,259**	,494**	-						
5 ME – Perspectives de rémunération	4,88	1,08	,444**	,229**	,483**	,331**	-					
6 ME – Personnalité « Compétent »	5,60	,93	,588**	,267**	,519**	,414**	,384**	-				
7 ME – Personnalité « Moderne »	4,79	1,01	,443**	,383**	,498**	,370**	,307**	,521**	-			
8 ME – Personnalité « Sincère »	4,86	1,04	,469**	,566**	,482**	,376**	,342**	,628**	,518**	-		
9 Attractivité organisationnelle	4,75	1,38	,489**	,604**	,502**	,309**	,349**	,466**	,457**	,596**	-	
10 Intention de candidater	4,74	1,69	,421**	,492**	,429**	,267**	,286**	,383**	,380**	,500**	,719**	-
Age	22,93	1,62	-,116**	,049	-,050	-,047	-,084*	-,044	-,005	-,020	,011	-,020
Sexe	-	-	,016	-,025	,061	,026	,116**	-,017	-,036	-,016	,019	,004
Diplôme	-	-	-,032	,011	-,138**	-,023	-,061	-,024	-,096*	-,016	,029	,030
Durée totale expérience professionnelle	2,74	1,42	-,007	-,026	-,010	-,078	,007	,004	-,023	,007	-,005	-,023
Expérience dans un <i>Big Four</i> (oui/non)	-	-	-,083*	-,045	-,077	-,008	,010	-,037	-,071	-,030	-,070	-,026
Souhait travailler dans un <i>Big Four</i> (oui/non)	-	-	-,271**	-,297**	-,295**	-	-	-	-	-	-	-
			,182**	,176**	,219**	,270**	,293**	,412**	,485**			

## Tests des hypothèses

Le rôle médiateur de l'attractivité organisationnelle a été testé en utilisant la méthode du *bootstrapping* (Hayes, 2013) et l'évaluation des effets directs et indirects (Kline, 2015).

Lorsque les variables de contrôle présentant des corrélations positives avec les autres variables du modèle sont intégrées au modèle structurel, leurs coefficients ne sont pas significatifs. Par ailleurs, les autres liens restent significatifs et identiques au modèle qui n'inclut pas les variables de contrôle. Ainsi, comme recommandé par Becker (2005), les résultats sont présentés (cf. Figure 1) sans les variables de contrôle.

Figure 1 : Test des hypothèses - Coefficients de régression standardisés



L'ajustement de ce modèle structurel (test des hypothèses) est satisfaisant :  $\chi^2/dl = 882.52/360=2.45$  ; NFI = .92 ; TLI = .94 ; CFI = .95 ; RMSEA=.049.

Les tests montrent que parmi les dimensions instrumentales de la marque employeur, les dimensions « tremplin de carrière » ( $\beta = .30$ ,  $p < .001$ ) et « qualité de vie au travail » ( $\beta = .38$ ,  $p < .001$ ) influencent significativement et positivement l'attractivité organisationnelle. A contrario, les perspectives de devoir partir à l'étranger influencent négativement l'attractivité de l'organisation ( $\beta = -.11$ ,  $p < .05$ ). Parmi les dimensions symboliques de la marque employeur, seul le trait "Sincérité" est positivement et significativement relié à l'attractivité organisationnelle des *Big Four* ( $\beta = .32$ ,  $p < .05$ ).

Les résultats vont dans le sens des études menées par Lievens et ses collègues (Lievens et Highhouse, 2003; Lievens *et al.*, 2007) qui montrent que l'intégration des attributs symboliques permet d'améliorer le pouvoir explicatif de la marque employeur sur l'attractivité organisationnelle (Lievens *et al.*, 2007 :  $R^2$  de .43 à .48, soit +11,6%). Dans le cadre de la présente étude, le  $R^2$  passe de .61 à .64. L'hypothèse 1 est ainsi validée ce qui confirme l'importance des attributs instrumentaux de la marque employeur pour expliquer l'attractivité. Ce résultat est cohérent avec les travaux qui montrent que c'est à partir de caractéristiques

objectives portant sur leur futur emploi que les individus développent un schéma mental des avantages à travailler pour une organisation (App, Merk et Büttgen, 2012 ; Chan, Shaffer et Snape, 2004; Goldberg et Allen, 2008; Kapoor, 2010).

L'attractivité du cabinet influence à son tour l'intention de candidater en son sein ( $\beta = .73$ ,  $p < .001$ ), de telle sorte que l'attractivité organisationnelle médiatise complètement les relations entre les dimensions de la marque employeur et l'intention de candidater dans un *Big Four*. L'hypothèse 2 est donc validée.

L'examen du  $R^2$  montre que les dimensions de la marque employeur expliquent 64% de la variance de l'attractivité organisationnelle, qui explique à son tour 63% de l'intention de candidater.

### ***Résultats complémentaires selon le souhait de travailler ou non dans un Big Four***

L'étude de Bagley *et al.* (2012) montre que les personnes qui envisagent de faire carrière dans un *Big Four* ne valorisent pas les mêmes facteurs que celles qui préfèrent travailler dans un cabinet "*non Big Four*". En lien avec ces résultats, nous avons donc analysé si les résultats étaient différents au niveau de notre échantillon selon le souhait des répondants de travailler ou non dans un *Big Four*, question qui avait été posée aux répondants en début de questionnaire.

Près des deux tiers des répondants (399 répondants) ont répondu qu'ils souhaitaient travailler dans un *Big Four*. Pour cet échantillon, seule la dimension "Tremplin de carrière" influence significativement l'attractivité perçue du cabinet ( $\beta = .32$ ,  $p < .05$ ,  $R^2 = .63$ ) qui influence à son tour l'intention de candidater ( $\beta = .66$ ,  $p < .001$ ,  $R^2 = .58$ ).

Pour les répondants ne souhaitant pas spécialement travailler pour ce type de structure, ce sont les dimensions "Tremplin de carrière" mais aussi "qualité de vie au travail" qui sont significativement et positivement reliées à l'attractivité du cabinet ( $\beta = .30$  et  $.50$ ,  $p < .05$ ,  $R^2 = .53$ ) qui agit positivement sur leur intention de candidater ( $\beta = .72$ ,  $p < .001$ ,  $R^2 = .55$ ). Ainsi, si le souhait de ne pas travailler pour un *Big Four* influence négativement à la fois l'attractivité et l'intention de candidater en leur sein ( $\beta = -.14$  et  $-.19$ ,  $p < .001$ ), il reste néanmoins possible d'attirer ces cibles en agissant en particulier sur la qualité de vie au travail (ambiance et équilibre vie privée / vie professionnelle).

## **DISCUSSION**

### **Apports théoriques et managériaux**

D'un point de vue théorique, les résultats obtenus vont dans le sens de recherches antérieures, en particulier celles réalisées dans le cadre de l'armée (Lievens, 2007; Lievens *et al.*, 2007) qui montrent que les bénéfices symboliques associés à la marque employeur d'une organisation par les candidats expliquent une partie de son attractivité, au-delà des bénéfices instrumentaux. Néanmoins, comme dans le cadre de ces précédentes études, les avantages instrumentaux ont un pouvoir explicatif supérieur aux avantages symboliques. Ces résultats tendent à montrer que les candidats développent avant tout leur image de l'employeur et des avantages à y travailler sur la base de caractéristiques et de pratiques objectives censées représenter leur future relation d'emploi (Chan, Shaffer et Snape, 2004; Goldberg et Allen, 2008; Kapoor, 2010 ; App, Merk et Büttgen, 2012). Néanmoins, parmi les traits inférés à leur futur employeur, il semblerait que la "Sincérité" représente un facteur non négligeable d'attractivité, rejoignant ainsi les travaux menés par Rampl et Kenning (2014) sur l'influence des bénéfices symboliques sur l'attractivité.

Du point de vue managérial, cette recherche apporte des résultats utiles aux responsables RH des cabinets *Big Four* par rapport aux facteurs qui influencent de manière significative leur

attractivité employeur mais aussi des cabinets *non Big Four* pour identifier leurs facteurs de différenciation en tant qu'employeurs. Cette étude permet en effet de mieux connaître les avantages à travailler pour un *Big Four* considérés comme attractifs par des candidats jeunes diplômés. Ce faisant, elle permet à ces cabinets de travailler leur marque employeur à l'égard de cette cible.

En particulier, les résultats montrent que, parmi les éléments tangibles de ces organisations, la qualité de vie au travail est un facteur essentiel d'attractivité, y compris pour les candidats qui n'envisagent pas, a priori, de travailler pour un *Big Four*. Cet environnement renvoie à la fois à l'ambiance au sein du cabinet (relations avec les collègues et les supérieurs) mais également aux possibilités de bénéficier d'un certain équilibre vie privée / vie professionnelle. Par ailleurs, les résultats montrent que le fait d'être perçus par les jeunes diplômés comme des tremplins de carrière est également un facteur clé de l'attractivité de ces cabinets. En travaillant pour ces employeurs renommés du secteur, les répondants estiment que cela va constituer une bonne référence sur leur CV. Ces éléments renvoient au caractère formateur de l'expérience en *Big Four* et à l'intégration du modèle "*up or out*" (Stenger, 2015; 2017). Les étudiants semblent d'ores et déjà avoir conscience qu'ils ne feront pas forcément carrière à l'intérieur du cabinet sans que cela nuise à l'attractivité de ces organisations. Le fait de travailler dans un *Big Four* représente une expérience professionnelle valorisante qui devrait leur permettre de bénéficier de perspectives d'évolution en externe. Inversement, nos résultats font apparaître que la dimension internationale est négativement corrélée à l'attractivité organisationnelle. La possibilité de réaliser des missions à l'international et de faire carrière à l'étranger ne constitue pas, sur l'échantillon global, un facteur d'attractivité.

Les résultats obtenus sur les dimensions "qualité de vie au travail" et "international" peuvent renvoyer aux attentes des jeunes générations et, en particulier, à l'importance accordée à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Les étudiants interrogés semblent valoriser le fait que l'entreprise mette en place des mesures d'aménagement du temps de travail et en faveur de l'équilibre vie privée/vie professionnelle. En cela, les missions à l'international peuvent jouer négativement car elles peuvent être considérées comme contraignantes et difficiles à concilier avec la dimension personnelle. Ces résultats rejoignent les inconvénients associés au fait de travailler pour un *Big Four* mis en évidence dans la littérature (Bagley *et al.*, 2012 ; Stenger, 2015). Il semble donc important pour les *Big Four* d'être attentifs à ces attentes et de réfléchir aux moyens de s'y adapter puisqu'ils influencent l'attractivité organisationnelle. De même, la capacité à offrir une bonne ambiance de travail et à favoriser l'esprit d'équipe renforcent l'attrait des *Big Four* ce qui suppose de réfléchir aux méthodes de management d'équipe pour encourager une ambiance collaborative en s'appuyant, par exemple, sur un management de proximité.

Enfin, parmi les éléments intangibles de la marque employeur des *Big Four*, seul le fait de les percevoir comme étant "sincères" représente un facteur d'attractivité pour ces jeunes diplômés. Les personnes à la recherche d'un emploi sont en quête de vérité et de transparence sur leur futur employeur (Roth et Roth, 2005 ; enquête StepStone 2011<sup>4</sup>) et ceux paraissant les plus sincères sont considérés comme les plus attractifs. L'enjeu consiste par conséquent pour une organisation à faire preuve de sincérité sur l'emploi à pourvoir et les conditions de travail et d'afficher une réelle cohérence sur les éléments de la marque employeur communiqués.

En effet, au-delà des seuls enjeux d'attractivité organisationnelle, l'évaluation de l'image de marque employeur externe est importante pour les entreprises car elle influence la situation

---

<sup>4</sup> StepStone (2011), « Enquête sur la communication de la marque employeur » en ligne menée auprès de 5 929 personnes en recherche d'emploi et 823 sociétés dans huit pays européens.

après l'embauche. La gestion de la marque employeur peut devenir problématique en cas d'écart entre la perception avant l'embauche, en tant que candidat, et la perception après l'embauche, une fois que l'individu travaille dans l'entreprise (Mark et Toelken, 2009). Charbonnier-Voirin *et al.* (2014) démontrent empiriquement qu'un tel écart produit des effets négatifs : l'intention de quitter l'organisation s'accroît au fur et à mesure que l'écart de perception entre marque employeur interne et externe augmente. Dans le même esprit, De Stobbeleir *et al.* (2018) montrent que l'absentéisme diminue à mesure que l'écart de perception entre les points de vue internes (employés) et externes (non employés) diminue. En outre, l'image de marque employeur externe serait davantage un facteur d'absentéisme que l'image de marque employeur interne.

Ces différents résultats soulignent donc l'intérêt d'étudier l'image de marque employeur externe car elle apparaît comme un puissant antécédent de l'attractivité organisationnelle mais aussi des attitudes et comportements organisationnels internes.

## **Limites et voies de recherches futures**

Malgré l'intérêt de ces résultats, cette recherche n'en présente pas moins des limites qui ouvrent autant de perspectives de recherches futures.

La première limite tient à l'évaluation des bénéfices symboliques. Les forts chevauchements entre items et la difficulté à restituer les différents traits de l'échelle d'origine peuvent tenir au fait que les répondants sont des ressources humaines externes qui vont procéder à une évaluation globale de la personnalité de l'employeur et donc rencontrer une difficulté à restituer les différents traits en raison de leur manque de connaissances sur l'employeur. Lievens et Highhouse (2003) et Lievens *et al.* (2007) par exemple notent que le pouvoir explicatif des attributs symboliques est supérieur sur les échantillons des salariés qui connaissent mieux la culture et la personnalité de l'employeur. Par conséquent, il serait intéressant de reconduire l'étude auprès de salariés des *Big Four* en leur demandant d'évaluer les bénéfices instrumentaux et symboliques de la marque employeur. Une réplication de cette recherche semble nécessaire afin de renforcer la validité de l'échelle de mesure de la marque employeur des *Big Four*. Ensuite, comme les *Big Four* représentent des acteurs mondiaux, une étude complémentaire pourrait être menée au niveau international afin d'analyser si, selon les pays, les mêmes bénéfices influencent (ou non) l'attractivité employeur de ces cabinets.

Une deuxième voie de recherche tient à l'analyse de l'influence de la communication de recrutement en tant qu'antécédent de l'image de marque employeur. Compte tenu des volumes de recrutement auxquels ils ont à faire face, les *Big Four* mobilisent différents leviers pour communiquer leur marque employeur (publicité de recrutement, relations écoles...) dans le but d'améliorer leur image de marque employeur externe. Cette dernière peut aussi être influencée par les informations émanant d'autres sources non contrôlées par l'entreprise. A l'instar de l'étude de Collins et Stevens (2002), il serait ainsi intéressant de compléter cette recherche en intégrant l'influence de la communication de recrutement sur l'image de marque employeur perçue par les ressources humaines potentielles.



## CONCLUSION

Si les conditions de travail au sein des *Big Four* ont déjà fait l'objet de recherches qui mettent en évidence les avantages et inconvénients à travailler pour ce type d'employeurs, la recherche menée vient enrichir la littérature en évaluant l'influence des bénéfices de la marque employeur sur l'attractivité organisationnelle auprès des étudiants en finance/comptabilité, principale cible de recrutement de ces organisations. En réponse à la question de recherche, nos résultats montrent que les bénéfices instrumentaux "qualité de vie au travail" et "tremplin de carrière" comme les bénéfices symboliques résumés à une seule dimension, celle de la "sincérité", influencent positivement l'attractivité des *Big Four* en tant qu'employeurs, même si les bénéfices instrumentaux ont un pouvoir explicatif plus élevé. Il ressort également que la dimension "international" influence négativement l'attractivité organisationnelle. Pour les *Big Four*, ces résultats font ressortir les facteurs déterminants pour attirer les ressources humaines dont ils ont besoin et apparaissent en cela utiles à ces cabinets dans la gestion de leur marque employeur.

Au-delà des seuls *Big Four*, il serait intéressant d'approfondir cette recherche en analysant également l'image de marque employeur externe des autres cabinets de manière à savoir quels facteurs sont non seulement déterminants mais également différenciants entre ces différents employeurs pour capter les jeunes diplômés. Dans un contexte de difficultés de recrutement et d'image du secteur dégradée, l'approfondissement de ces premiers résultats apparaît comme une voie de recherche à explorer.

## BIBLIOGRAPHIE

- Aaker J.A. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34, 347-356.
- Agrawal R.K., Swaroop P. (2009). Effect of employer brand image on application intentions of B-school undergraduates. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 13(3), 41-49.
- Ambler T., Barrow S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- App S., Merk J., Büttgen M. (2012). Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management Revue*, 262-278.
- Bagley P.L., Dalton D., Ortegren M. (2012). The Factors that Affect Accountants' Decisions to Seek Careers with Big 4 versus Non-Big 4 Accounting Firms. *Accounting Horizons*, 26(2), 239-264.
- Becker T.E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8(3), 274-289.
- Bentler P.M., Bonett D.G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588.
- Berthon P., Ewing M., Hah L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Cable D.M., Turban D.B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: a brand equity perspective. *Journal of Social Applied Psychology*, 33(11), 2244-2266.
- Carter C., Spence C. (2013). Being a successful professional: An exploration of who makes partner in the Big Four. *Contemporary Accounting Research*, 31(4), 949-981.

- Chan L.L., Shaffer M.A., Snape E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35.
- Charbonnier-Voirin A., Laget C., Vignolles A. (2014). 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*, 93(3), 3-17.
- Collins C.J., Stevens C.K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labour market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121-1133.
- De Stobbeleir K.E.M, De Clippeleer I., Caniëls M.C.J, Goedertier F., Deprez J., De Vos A., Buyens D. (2018). The inside effects of a strong external employer brand: how external perceptions can influence organizational absenteeism rates. *International Journal of Human Resource Management*, 29(13), 2106-2136.
- Garnier-Tardieu C. (2014), *Qui sont les associés d'audit des cabinets Big 4 ? Une lecture interactionniste des carrières des auditeurs dans les cabinets Big 4 en France*, Doctorat en Sciences de Gestion, HEC Paris.
- Goldberg C.B., Allen D.G. (2008). Black and white and read all over: Race differences in reactions to recruitment web sites. *Human Resource Management*, 47(2), 217-236.
- Hayes A.F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Highhouse S., Lievens F., Sinar E.F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001.
- Kapoor V. (2010). Employer branding: A study of its relevance in India. *IUP Journal of Brand Management*, 7(½), 51-75.
- Keller K.L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Kline R.B. (2015). The mediation myth. *Basic and Applied Social Psychology*, 37(4), 202-213.
- Knox S., Freeman C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7/8), 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*, 46(1), 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.
- Lievens F., Slaughter J.E. (2016). Employer image and employer branding: what we know and we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(3), 407-440.
- Lievens F., Van Hoye G., Schreurs B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 553-572.

- 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*, 46(1), 51-69.
- Lievens F., Van Hove G., Anseel F. (2007). Organizational identity and employer image: towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18(1), 45-59.
- MacCallum R.C., Browne M.W., Sugawara H.M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130.
- 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*, 27(4), 21.
- Mueller F., Carter C., Ross-Smith A. (2011), Making sense of career in a Big Four accounting firm, *Current Sociology*, 59(4), 551-567.
- Powell G.N., Goulet L.R. (1996). Recruiters' and applicants' reactions to campus interviews and employment decisions. *The Academy of Management Journal*, 39(6), 1619-1640.
- Prat dit Hauret C. (2006). L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts-comptables stagiaires ? *Comptabilité Contrôle Audit*, 12(1), 125-146.
- Prat dit Hauret C., Durrieu F. (2005). La culture organisationnelle des cabinets d'expertise comptable perçue par les experts-comptables stagiaires : échelle de mesure et analyse empirique. *Comptabilité Contrôle Audit*, 11(1), 39-54.
- Rampl L.V., Kenning P. (2014). Employer brand trust and affect: Linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 218-236.
- Roth P.G., Roth P.L. (1995). Reduce turnover with realistic job previews. *The CPA Journal*, 6(9), 68-70.
- Roy S.K. (2008). Identifying the Dimensions of Attractiveness of an Employer Brand in the Indian Context. *South Asian Journal of Management*, 15(4), 110-130.
- Srivastava P., Bhatnagar J. (2010). Employer brand for talent acquisition: An exploration towards its measurement. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 14(1-2), 25-34.
- Stenger S. (2015); *Pourquoi travaille-t-on dans un cabinet d'audit « Big Four » ? : Fonctions du système « up or out » : contrôle, compétition et prestige social*, Doctorat en Sciences de Gestion, HEC Paris.
- Stenger S. (2017), *Au cœur des cabinets de conseil et d'audit*, PUF.
- Taylor M.S., Bergmann T.J. (1987). Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology*, 40(2), 261-285.
- Viot C., Benraiss-Noailles L. (2014). Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? *Management International*, 18(3), 60-81.
- Von Nordenflycht A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 35(1), 155-174.

ANNEXE 1 : Items retenus dans le cadre de l'enquête

<b>Echelle de mesure de l'attractivité générale</b>	
Je trouve que <i>[Nom Big Four]</i> est un bon employeur pour lequel travailler	
Pour moi, le cabinet <i>[Nom Big Four]</i> est attractif en tant qu'employeur	
Je suis prêt à faire beaucoup d'efforts pour travailler chez <i>[Nom Big Four]</i>	

<b>Echelle de mesure de l'intention de poursuivre le processus de recrutement</b>	
J'ai l'intention d'adresser ma candidature pour travailler chez <i>[Nom Big Four]</i>	
Si <i>[Nom Big Four]</i> m'invitait à passer un entretien d'embauche, j'irais	
Si <i>[Nom Big Four]</i> me faisait une proposition d'embauche, je l'accepterais	

<b>Echelle de mesure de la marque employeur: bénéfices instrumentaux</b>	
Tremplin de carrière	Le fait de travailler chez <i>[Nom Big Four]</i> est un tremplin pour la suite de sa carrière
	<i>[Nom Big Four]</i> est une bonne référence à avoir sur son CV
	Le cabinet <i>[Nom Big Four]</i> est renommé
Qualité de vie au travail	Au sein de <i>[Nom Big Four]</i> , l'ambiance de travail est bonne
	Chez <i>[Nom Big Four]</i> , il règne un bon esprit d'équipe
	<i>[Nom Big Four]</i> permet à ses collaborateurs d'aménager leur temps de travail
	Un emploi chez <i>[Nom Big Four]</i> est compatible avec un équilibre entre vie privée et professionnelle
Apprentissage	Le cabinet <i>[Nom Big Four]</i> met en place des programmes de formation interne
	<i>[Nom Big Four]</i> investit dans la formation de ses collaborateurs
	Le cabinet <i>[Nom Big Four]</i> permet une progression interne rapide
Opportunités à l'international	Travailler chez <i>[Nom Big Four]</i> permet de réaliser des missions à l'étranger
	Au sein du cabinet <i>[Nom Big Four]</i> , il est possible d'envisager une carrière à l'international
Rémunération	<i>[Nom Big Four]</i> propose un salaire supérieur à la moyenne
	<i>[Nom Big Four]</i> propose une rémunération globale attractive

<b>Echelle de mesure de la marque employeur: bénéfices symboliques</b> <i>Si [Nom Big Four] était une personne, pour vous, quels adjectifs permettraient le mieux de décrire sa personnalité en tant qu'employeur ?</i>	
Sincère	Honnête
	Fiable
	Concret
Compétent	Travailleur
	Technique
	Organisé
Moderne	Dans le vent
	Jeune
	Contemporain