

L'attractivité de la marque employeur comme levier de performance globale :

Contribution théorique en sciences de gestion

RAFIK Taha, Doctorant en science de gestion

taharafik50@gmail.com

Raby GUERBAZ, Enseignant chercheur

Etablissement Faculté des sciences juridiques

économiques et sociales d'Ain Sebâa

Université Hassan II de Casablanca

rguerbaz@gmail.com

Maroc

Résumé

Cet article propose une contribution théorique visant à analyser le rôle de l'attractivité de la marque employeur comme levier de performance globale de l'organisation. À partir d'une revue de littérature approfondie, il met en évidence que la marque employeur constitue une ressource immatérielle stratégique, située au croisement du marketing, de la gestion des ressources humaines et du comportement organisationnel. L'étude montre que l'attractivité de la marque employeur agit à la fois sur la sphère externe, en améliorant la qualité et la quantité des candidatures, et sur la sphère interne, en renforçant l'engagement, la motivation et la fidélisation des collaborateurs. Elle contribue ainsi à la constitution du capital humain, à la stabilité organisationnelle et à l'amélioration de la performance globale, envisagée dans ses dimensions économiques, sociales, organisationnelles et sociétales. Un cadre conceptuel intégrateur est proposé, mobilisant la théorie des ressources et compétences, la théorie du signal et la théorie de l'identité sociale. Des hypothèses de recherche sont formulées en vue d'une validation empirique future, ouvrant des perspectives pour les chercheurs et les praticiens en sciences de gestion.

Mots-clés : Marque employeur, attractivité organisationnelle, performance globale, engagement des salariés, ressources humaines, théorie des ressources et compétences, théorie du signal.

I. Introduction

Les transformations profondes de l'environnement économique, technologique et social ont conduit les organisations à repenser leurs modes de gestion du capital humain. La mondialisation, la digitalisation des processus organisationnels et l'intensification de la concurrence pour les talents ont placé les ressources humaines au cœur des stratégies de création de valeur. Dans ce contexte, l'attraction, l'engagement et la rétention des talents deviennent des enjeux stratégiques majeurs pour la performance des organisations.

Face à l'évolution des attentes professionnelles — recherche de sens, développement des compétences, reconnaissance et qualité de vie au travail — les entreprises ne peuvent plus se limiter à proposer un emploi. Elles doivent désormais construire une **proposition de valeur employeur cohérente et différenciante**, capable de séduire et de fidéliser les talents. C'est dans cette perspective que la **marque employeur** s'impose comme un concept central en sciences de gestion, à l'intersection du marketing, de la gestion des ressources humaines et du comportement organisationnel.

Cependant, malgré l'abondance des travaux empiriques, la littérature révèle une hétérogénéité conceptuelle importante concernant la définition, les dimensions et les mécanismes explicatifs de la marque employeur. Cette diversité théorique limite la compréhension de son rôle réel dans l'amélioration de la performance globale et justifie la nécessité d'un approfondissement conceptuel rigoureux.

La problématique de cet article est donc la suivante : **comment l'attractivité de la marque employeur peut-elle être théoriquement conceptualisée comme un levier explicatif de la performance globale de l'organisation ?**

L'objectif de cet article est de proposer un cadre conceptuel cohérent permettant d'analyser les liens entre attractivité de la marque employeur et performance globale, et de formuler des hypothèses de recherche destinées à une validation empirique future.

II. Cadre conceptuel et revue de littérature

Le cadre conceptuel et la revue de littérature visent à clarifier les principaux concepts mobilisés dans cette recherche et à situer le travail dans le champ scientifique existant. Cette partie synthétise les apports des travaux antérieurs relatifs à la marque employeur, à son attractivité et à la performance organisationnelle, afin d'identifier les fondements théoriques, les définitions retenues et les dimensions-clés des concepts étudiés. Elle permet également de mettre en évidence les convergences et les limites des recherches précédentes, ouvrant la voie à la construction d'un modèle conceptuel intégrateur et à la formulation d'hypothèses de recherche.

1. La marque employeur : fondements conceptuels

Le concept de marque employeur apparaît pour la première fois dans la littérature académique avec les travaux fondateurs d'Ambler et Barrow (1996), qui le définissent comme « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques associés à l'emploi au sein d'une organisation ». Cette perspective rapproche explicitement la gestion des ressources humaines des logiques du marketing, en considérant l'employé et le candidat comme de véritables « clients internes et externes » de l'organisation. La marque employeur renvoie ainsi à l'image perçue de l'entreprise en tant qu'employeur, construite à travers ses pratiques de gestion des ressources humaines, sa culture organisationnelle et son discours communicationnel interne et externe.

La marque employeur peut être appréhendée comme un système de promesses et d'échanges entre l'organisation et ses salariés ou futurs salariés. Elle englobe non seulement les éléments tangibles tels que la rémunération, les opportunités de développement de carrière ou la sécurité de l'emploi, mais également des dimensions plus symboliques comme la reconnaissance, la culture d'entreprise, les valeurs partagées ou le sentiment d'appartenance. À ce titre, elle s'inscrit pleinement dans la logique de la proposition de valeur employeur (EVP – Employee Value Proposition) qui constitue le cœur du positionnement de l'entreprise sur le marché du travail.

Backhaus et Tikoo (2004) proposent une conceptualisation structurante en distinguant deux niveaux d'action :

- un niveau externe, orienté vers l'attraction des candidats à travers l'image employeur et la réputation organisationnelle ;
 - un niveau interne, visant le développement de l'engagement, de la loyauté et du comportement citoyen organisationnel des salariés.
- Les auteurs montrent que la marque employeur peut devenir une ressource stratégique intangible, génératrice d'avantage concurrentiel durable lorsqu'elle repose sur des attributs rares, difficilement imitables et organisationnellement ancrés.

Dans une perspective proche de la théorie des ressources et compétences (RBV), la marque employeur est analysée comme un actif immatériel contribuant directement à la performance organisationnelle par l'attraction et la rétention des talents clés (Backhaus & Tikoo, 2004 ; Edwards, 2010). La littérature souligne que la crédibilité et la cohérence entre promesse externe et expérience interne vécue constituent des conditions critiques de légitimité et de durabilité de la marque employeur. Un écart perçu entre discours et réalité organisationnelle fragilise l'identification des salariés et altère la réputation de l'entreprise.

Par ailleurs, la marque employeur s'inscrit également dans la théorie du signal. Dans un contexte d'asymétrie d'information entre candidats et organisations, les pratiques de communication RH, les labels employeur, les politiques RSE et la présence digitale de l'entreprise jouent le rôle de signaux permettant aux individus d'inférer des caractéristiques organisationnelles (Cable & Turban, 2003). Ces signaux influencent les perceptions d'attractivité, la qualité des candidatures et les intentions de dépôt de candidature.

Les travaux plus récents élargissent l'analyse en considérant la marque employeur comme un processus dynamique, co-construit par différents acteurs : direction, salariés, candidats et parties prenantes numériques. Avec le développement des réseaux sociaux et des plateformes d'évaluation comme Glassdoor, l'image employeur n'est plus uniquement contrôlée par l'entreprise mais résulte d'une

production collective, souvent qualifiée de co-création de la marque employeur (Theurer et al., 2018).

Enfin, la marque employeur se distingue conceptuellement mais reste articulée avec des notions voisines telles que :

- réputation organisationnelle
- image organisationnelle
- identité organisationnelle
- engagement organisationnel

Elle occupe une position charnière entre ces concepts, jouant un rôle d'interface entre les pratiques RH, la perception des salariés et la position de l'entreprise sur le marché du travail.

Ainsi, la marque employeur apparaît aujourd'hui comme un cadre intégrateur au croisement du marketing, de la gestion des ressources humaines et du comportement organisationnel. Sa conceptualisation met en évidence son rôle stratégique dans l'attraction, la fidélisation et l'engagement des collaborateurs, faisant de cet actif immatériel un levier central de compétitivité et de performance globale.

2. L'attractivité de la marque employeur

L'attractivité de la marque employeur renvoie à la capacité d'une organisation à susciter l'intérêt, la préférence et le désir de candidature auprès de profils qualifiés, en comparaison avec d'autres employeurs présents sur le marché du travail. Elle se manifeste par la perception positive que les candidats externes et les salariés potentiels développent à l'égard de l'organisation en tant qu'employeur. Cette attractivité repose à la fois sur des attributs **tangibles** (niveau et équité de la rémunération, sécurité de l'emploi, avantages sociaux, possibilités d'évolution de carrière) et des attributs **intangibles** (réputation, valeurs organisationnelles, identité de l'entreprise, climat social, style de management et image sociétale).

Les travaux de Lievens et Slaughter (2016) montrent que l'attractivité perçue constitue un déterminant central des comportements liés au recrutement. Les auteurs démontrent que l'image employeur influence non seulement les intentions de candidature, mais également l'**identification organisationnelle** et l'**engagement affectif** des collaborateurs. Ainsi, l'attractivité ne se limite pas au processus d'acquisition des talents ; elle joue aussi un rôle dans la socialisation organisationnelle, la motivation et la fidélisation.

La littérature distingue généralement deux dimensions de l'attractivité :

- une **attractivité instrumentale**, liée aux attributs utilitaristes de l'emploi (salaire, stabilité, conditions de travail, développement des compétences) ;
- une **attractivité symbolique**, associée aux significations psychologiques du travail (prestige, modernité, convivialité, innovation, responsabilité sociale). Berthon, Ewing et Hah (2005) montrent que les attributs symboliques jouent un rôle particulièrement fort auprès des jeunes diplômés et des profils hautement qualifiés, notamment lorsque les conditions matérielles offertes par les employeurs sont relativement similaires.

Dans une perspective de **théorie du signal**, l'attractivité de la marque employeur est façonnée par l'ensemble des signaux émis par l'organisation : communication corporate, visibilité digitale, labels employeur, présence sur les réseaux sociaux, témoignages des salariés, pratiques de responsabilité sociale et environnementale. Ces signaux réduisent l'incertitude des candidats et influencent leurs évaluations subjectives de la qualité de l'organisation comme lieu de travail (Cable & Turban, 2003). L'entreprise est alors perçue non seulement comme un pourvoyeur d'emploi, mais comme un environnement de développement personnel et professionnel.

Par ailleurs, l'attractivité de la marque employeur entretient des liens étroits avec plusieurs construits organisationnels, notamment la **réputation organisationnelle**, l'**intention de rester**, la **recommandation de l'employeur** (employee advocacy) et l'**engagement organisationnel**. Les candidats attirés par

une organisation sont plus susceptibles de s'y identifier, de manifester un comportement proactif et de développer une relation durable avec l'employeur. De ce fait, l'attractivité devient un levier stratégique contribuant à diminuer le turnover, améliorer la qualité des candidatures et renforcer la performance globale.

Ainsi, l'attractivité de la marque employeur peut être considérée comme un construit multidimensionnel, à la fois cognitif, affectif et comportemental, intégrant perceptions, attitudes et intentions des individus vis-à-vis d'une organisation. Elle occupe une place centrale dans les modèles contemporains de gestion des talents et s'inscrit comme une composante essentielle de la proposition de valeur employeur.

3. La performance globale

La performance globale se distingue de la performance financière traditionnelle par son caractère **multidimensionnel et systémique**. Alors que la performance a longtemps été appréhendée principalement à travers des indicateurs financiers tels que le profit, la rentabilité ou la valeur actionnariale, les évolutions de l'environnement économique et sociétal ont conduit les organisations à adopter une vision élargie intégrant l'ensemble des parties prenantes.

Selon Bourguignon (1997), la performance globale renvoie à un concept à la fois **complexe, pluriel et subjectif**, qui ne peut être réduit à une simple mesure comptable. Elle inclut des dimensions **économiques, organisationnelles, humaines, sociales et sociétales**, et s'apprécie autant par l'atteinte des objectifs que par la manière dont ces objectifs sont réalisés. Cette perspective s'inscrit dans le prolongement de l'approche des parties prenantes (Freeman, 1984), pour laquelle l'entreprise doit concilier les attentes non seulement des actionnaires mais aussi des salariés, clients, fournisseurs, collectivités et société civile.

La performance globale inclut notamment :

- la **performance économique** : rentabilité, croissance, productivité, compétitivité ;
- la **performance organisationnelle** : qualité des processus internes, innovation, apprentissage organisationnel ;

- la **performance sociale et humaine** : engagement, bien-être, climat social, développement des compétences ;
- la **performance sociétale et environnementale** : responsabilité sociale, impact environnemental, contribution au développement durable.

Dans cette perspective, la performance globale se rapproche de la logique du **triple bottom line** (Elkington, 1997) qui articule trois piliers : **People, Planet, Profit**. Elle traduit ainsi la capacité de l'organisation à créer simultanément de la valeur économique, sociale et environnementale sur le long terme.

Les outils modernes de pilotage tels que le **Balanced Scorecard** de Kaplan et Norton (1992) ont contribué à opérationnaliser cette conception élargie en proposant des indicateurs combinant :

- résultats financiers,
- satisfaction clients,
- efficacité des processus internes,
- apprentissage et capital humain.

La performance globale est donc indissociable de la **durabilité des résultats**, de la satisfaction des parties prenantes et de la cohérence entre stratégie, ressources et pratiques organisationnelles. Dans ce cadre, la marque employeur et l'engagement des salariés sont considérés comme des leviers essentiels de la performance globale, en raison de leur impact direct sur la motivation, la fidélisation, la qualité du service et l'innovation.

4. Limites de la littérature existante

Les travaux antérieurs consacrés à la marque employeur restent marqués par une approche fragmentée et partielle. Une grande partie de la littérature se focalise soit sur la phase d'attraction des candidats, soit sur les pratiques de communication liées à l'image employeur, sans proposer un cadre conceptuel réellement intégrateur reliant l'attractivité de la marque employeur aux **comportements organisationnels** (engagement, identification, rétention, citoyenneté

organisationnelle) et à la **performance globale** des organisations. Cette segmentation thématique conduit à une compréhension incomplète des mécanismes par lesquels la marque employeur produit ses effets.

Plusieurs auteurs soulignent que la majorité des recherches se limitent à des approches descriptives centrées sur la réputation employeur ou sur l'image perçue, négligeant les processus médiateurs et modérateurs qui relient la perception de la marque employeur aux résultats organisationnels tangibles (Backhaus & Tikoo, 2004 ; Lievens & Slaughter, 2016). De plus, les études existantes utilisent souvent des indicateurs de performance **uniquement financiers ou individuels**, sans intégrer la performance globale incluant des dimensions sociales, humaines et environnementales.

La littérature est également marquée par une prédominance des travaux réalisés dans des contextes anglo-saxons, ce qui limite la **généralisation des résultats** à d'autres environnements institutionnels et culturels. Theurer et al. (2018) soulignent en outre que peu d'études mobilisent simultanément les cadres théoriques issus de la théorie des ressources et compétences, de la théorie du signal et de l'identité sociale pour expliquer le rôle stratégique de la marque employeur.

Ainsi, il existe encore un besoin scientifique d'un **modèle conceptuel intégrateur** articulant :

- attractivité de la marque employeur,
- variables psychosociales internes (engagement, identification, rétention),
- performance globale de l'organisation.

Cette lacune théorique justifie la présente contribution, qui vise à proposer un cadre conceptuel structuré et à formuler des hypothèses susceptibles de faire l'objet d'une validation empirique ultérieure.

III. Approche théorique adoptée et formulation des hypothèses

1. Approche théorique

Cette recherche s'appuie sur une approche théorique intégrative mobilisant :

- **La théorie des ressources et compétences**, qui considèrent la marque employeur comme une ressource intangible stratégique ;
- **La théorie du signal**, selon laquelle la communication et les pratiques RH envoient des signaux influençant les perceptions des candidats et des salariés ;
- **La théorie de l'identité sociale**, expliquant l'impact de la marque employeur sur l'identification et l'engagement organisationnel.

2. Hypothèses de recherche

Sur la base de la revue de littérature et des fondements théoriques mobilisés, les hypothèses suivantes sont formulées :

H1 : La marque employeur exerce une influence positive et significative sur l'attractivité organisationnelle perçue.

H2 : L'attractivité de la marque employeur influence positivement l'engagement des collaborateurs.

H3 : L'attractivité de la marque employeur influence positivement la rétention des talents.

H4 : L'engagement des collaborateurs exerce un effet positif sur la performance globale de l'organisation.

H5 : L'attractivité de la marque employeur exerce un effet direct et positif sur la performance globale.

H6 : L'engagement des collaborateurs médie la relation entre l'attractivité de la marque employeur et la performance globale.

➤ **Hypothèses parfaitement adaptées à une modélisation SEM (SmartPLS).**

IV. Analyse conceptuelle : attractivité de la marque employeur et performance globale

1. Un mécanisme stratégique multidimensionnel

L'attractivité de la marque employeur représente un mécanisme stratégique complexe qui agit simultanément sur plusieurs niveaux de l'organisation. Elle ne se réduit pas à une simple image promotionnelle véhiculée par la communication institutionnelle ; elle renvoie à l'ensemble des **expériences vécues** par les candidats et les salariés au contact de l'organisation.

Cette attractivité se construit à travers trois dimensions complémentaires :

- **économique** : rémunération, sécurité de l'emploi, avantages sociaux, perspectives d'évolution ;
- **symbolique** : prestige de l'organisation, valeurs, identité, image sociale ;
- **relationnelle** : qualité du climat social, style de leadership, reconnaissance, qualité de vie au travail.

Elle s'inscrit ainsi dans la logique de la **proposition de valeur employeur (Employee Value Proposition)**, qui synthétise l'ensemble des avantages perçus en échange de l'engagement du salarié. Lievens et Slaughter (2016) soulignent que cette attractivité constitue un construit à la fois cognitif (perceptions), affectif (attitudes) et comportemental (intentions et actions).

L'attractivité devient donc un **vecteur de différenciation stratégique** dans un contexte marqué par la rareté des talents, la mobilité professionnelle accrue et la concurrence entre employeurs.

2. Effets externes : acquisition des talents et réduction des coûts

Sur le plan externe, l'attractivité de la marque employeur influence directement:

- l'intention de postuler,
- le choix entre plusieurs offres d'emploi,
- la probabilité d'acceptation d'une proposition,

- la perception de la crédibilité de l'entreprise,
- la perception d'ajustement personne–organisation.

Les organisations disposant d'une marque employeur forte reçoivent **d'avantage de candidatures spontanées** et attirent des profils plus qualifiés. Cela permet :

- de diminuer les coûts de sourcing,
- de réduire les délais de recrutement,
- d'améliorer l'adéquation poste–profil,
- de diminuer les erreurs de recrutement.

Selon Cable et Turban (2003), la réputation organisationnelle agit comme un **signal** réduisant l'incertitude des candidats, ce qui augmente la probabilité de candidature et améliore la qualité des recrutements. Dans un contexte numérique, la visibilité sur les réseaux sociaux professionnels (LinkedIn, Glassdoor, Indeed) amplifie cet effet en rendant l'image employeur accessible et commentable.

3. Effets internes : engagement, motivation et fidélisation

En interne, l'attractivité de la marque employeur ne cesse de produire des effets après le recrutement. Lorsqu'un salarié perçoit que son employeur tient réellement ses promesses, plusieurs mécanismes psychologiques positifs se déclenchent :

- **engagement organisationnel** accru
- **satisfaction au travail** plus élevée
- **motivation intrinsèque** renforcée
- **intention de rester** plus forte
- comportements de **citoyenneté organisationnelle**

Les salariés développent un sentiment d'**identification organisationnelle**, c'est-à-dire la perception d'appartenance à un collectif porteur de valeurs positives. Cela réduit l'intention de départ et contribue à stabiliser les équipes.

À l'inverse, lorsque la promesse de marque employeur n'est pas respectée, un phénomène de **désengagement** ou de **cynisme organisationnel** peut apparaître (Theurer et al., 2018).

4. Capitalisation des compétences et apprentissage organisationnel

Une marque employeur attractive facilite la constitution et la conservation du **capital humain stratégique**. Elle :

- attire les profils rares et recherchés,
- favorise la rétention des experts,
- renforce la transmission intergénérationnelle des savoirs,
- stimule l'apprentissage individuel et collectif,
- encourage l'innovation.

Lorsque les salariés restent plus longtemps dans l'organisation, celle-ci évite :

- la perte d'expérience clé,
- la perte de mémoire organisationnelle,
- le coût du réapprentissage.

La stabilité des équipes favorise la **création de routines organisationnelles** efficaces et l'émergence de communautés de pratiques. Dans la logique de la **Resource-Based View**, la marque employeur devient une **ressource immatérielle spécifique**, difficilement imitable, à l'origine d'un avantage concurrentiel durable (Backhaus & Tikoo, 2004).

5. Contribution globale à la performance organisationnelle

La combinaison des effets externes et internes se traduit directement par une amélioration de la **performance globale** :

- meilleure productivité des équipes
- réduction des coûts de recrutement et de turnover
- amélioration de la qualité de service ou de production

- développement de l'innovation organisationnelle
- renforcement de la réputation institutionnelle
- performance économique durable
- légitimité sociétale accrue

L'entreprise attractive devient un employeur de référence, ce qui renforce non seulement sa capacité à attirer des talents, mais aussi sa **crédibilité vis-à-vis des clients, investisseurs et partenaires**.

Ainsi, l'attractivité de la marque employeur ne constitue pas uniquement un instrument de communication RH ; elle représente un **levier stratégique majeur de performance globale**, articulant gestion des talents, climat social et compétitivité durable.

V. Conclusion

Cet article propose une contribution théorique visant à clarifier le rôle de l'attractivité de la marque employeur comme levier de performance globale. À partir de la revue de littérature existante, il met en évidence que la marque employeur ne constitue pas uniquement un outil de communication ou un instrument de recrutement, mais un **actif immatériel stratégique** susceptible d'influencer en profondeur les comportements organisationnels et les résultats de l'entreprise.

En structurant un **cadre conceptuel intégrateur**, cette étude articule trois dimensions majeures :

- l'attractivité de la marque employeur,
- les attitudes et comportements des collaborateurs (engagement, identification, fidélisation),
- la performance globale de l'organisation.

L'analyse souligne que l'attractivité de la marque employeur agit simultanément sur les sphères **interne** et **externe** de l'organisation : elle permet d'attirer et de

sélectionner des talents qualifiés, tout en renforçant la motivation, l'implication et la rétention des salariés en poste. Ces effets convergents contribuent à l'amélioration de la productivité, de la capacité d'innovation, de la qualité sociale et, plus largement, de la **performance globale**, entendue dans une acception économique, organisationnelle, sociale et sociétale.

En formulant des **hypothèses théoriquement fondées** et en proposant un modèle conceptuel mobilisant notamment la théorie des ressources et compétences, la théorie du signal et la théorie de l'identité sociale, cette contribution ouvre la voie à une validation empirique future. Elle répond ainsi aux limites relevées dans la littérature, souvent fragmentée et centrée sur des dimensions partielles de la marque employeur.

Cette recherche ambitionne dès lors d'enrichir les travaux en sciences de gestion en démontrant que l'attractivité de la marque employeur constitue un **levier stratégique majeur de performance globale et durable**, particulièrement pertinent dans un contexte de forte concurrence pour les talents et de transformation des attentes au travail.

Bibliographie :

- **Ambler, T., & Barrow, S. (1996).** The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
<https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- **Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004).** Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
<https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- **Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005).** Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
<https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- **Bourguignon, A. (1997).** Sous les pavés la plage : ou les multiples fonctions du concept de performance. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 3(1), 89–102.
<https://doi.org/10.3917/cca.031.0089>
- **Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003).** The value of organizational reputation in the recruitment context. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266.
<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x>
- **Edwards, M. R. (2010).** An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23.
<https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- **Elkington, J. (1997).** *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing.
https://doi.org/10.9774/GLEAF.978-1-907643-44-6_12
- **Freeman, R. E. (1984).** *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.

<https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>

- **Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992).** The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

<https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance>

- **Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016).** Employer image and employer branding. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407–440.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>

- **Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018).** Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179.

<https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>