HAL
open science

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?

Fanny-Juliet Poujol, Audrey Charbonnier-Voirin, Juliet F Poujol, Alexandra Vignolles

To cite this version:

Fanny-Juliet Poujol, Audrey Charbonnier-Voirin, Juliet F Poujol, Alexandra Vignolles. 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, The Evolution of International Business Theories: Internalization vs. Externalization, 34 (4), pp.17-26. 10.1002/cjas.1389 . hal-01756969

HAL Id: hal-01756969

https://hal.parisnanterre.fr/hal-01756969v1

Submitted on 26 Jan 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

HAL
archives-ouvertes.fr

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?

Audrey Charbonnier-Voirin, Fanny-Juliet Poujol, Alexandra Vignolles

To cite this version:

Audrey Charbonnier-Voirin, Fanny-Juliet Poujol, Alexandra Vignolles. 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, Wiley, 2017, 34 (4), pp.17-26. 10.1002/cjas.1389 . hal-01756969

HAL Id: hal-01756969

https://hal-univ-paris10.archives-ouvertes.fr/hal-01756969

Submitted on 26 Jan 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

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?†

Audrey Charbonnier-Voirin*
INSEEC Business School

Juliet F. Poujol
Université Montpellier 1

Alexandra Vignolles
INSEEC Business School

Abstract
The war for talent has led organizations to develop a strong employer brand to attract and retain skilled employees. Few studies have examined the antecedents and consequences of the internal employer brand. We focus on the influence of employee-organization values congruence on the employee's perception of the employer brand and on the influence of the employer brand on organizational identification and positive word-of-mouth vis-à-vis the employer. Results from a survey of 308 employees show that the employer brand fully mediates the relationship between values congruence and organizational identification and positive word-of-mouth. These results have theoretical and managerial implications in terms of employer branding.

Keywords: employer brand, employee-organization values congruence, organizational identification and positive word-of-mouth

Résumé
La guerre des talents pousse les organisations à développer une marque employeur forte afin d'attirer et retenir les salariés compétents. Néanmoins, peu d'études portent sur les antécédents et les conséquences de la marque employeur interne. Cette recherche s'intéresse d'une part, à l'influence de la congruence des valeurs collaborateur-entreprise sur les perceptions de la marque employeur et d'autre part, à l'influence de celle-ci sur l'identification organisationnelle et le bouche-à-oreille positif vis-à-vis de l'employeur. Les résultats de l'enquête menée auprès de 308 salariés montrent que la marque employeur médiatise complètement la relation entre, d'une part, la congruence des valeurs et, d'autre part, l'identification organisationnelle et le bouche-à-oreille positif des collaborateurs. Ces résultats ont des implications théoriques et managériales concernant la gestion de la marque employeur.

Mots-clés : marque employeur, congruence des valeurs employé-organisation, identification organisationnelle, bouche-à-oreille positif vis-à-vis

La marque employeur s'impose comme un enjeu croissant pour les entreprises qui font face aux problèmes d'attraction et de fidélisation des talents. Comme le notent Peretti et Swalhi (2007, p. 278), « Les salariés qualifiés ont pris conscience de l'abondance des opportunités sur le marché du travail et de la possibilité de piloter leur carrière en accumulant des expériences dans différentes entreprises ». La guerre des talents qui existe dans certains secteurs d'activité (Mandhanya & Shah, 2010), tels que les secteurs informatique ou numérique (Dunand, 2007), rend indispensable la mise en œuvre de mesures destinées à conserver leur potentiel d'attractivité et de rétention. Dans cette perspective, la marque employeur vise à communiquer et valoriser les attributs distinctifs caractéristiques d'une expérience de travail unique pour différentes catégories de collaborateurs, actuels ou potentiels, de manière à se positionner comme

un employeur de « choix » (Berthon, Ewing & Hah, 2005; Chhabra & Mishra, 2008; Kapoor, 2010; Lievens, 2007; Roy, 2008). L'entreprise cherche ainsi à se créer une identité propre à son rôle d'employeur (Backhaus & Tikoo, 2004; Knox & Freeman, 2006; Lievens, 2007; Lievens, Van Hoye & Anseel, 2007) auprès de ses salariés actuels d'une part (marque employeur interne) et des candidats potentiels d'autre part (marque employeur externe) afin de faciliter ses recrutements et fidéliser ses talents (Gaddam, 2008). La marque employeur se créerait à partir de la culture de l'organisation, notamment ses valeurs (Ambler & Barrow, 1996) qui composent son ADN et aurait pour objectif d'attirer et de retenir les personnes qui partagent les mêmes valeurs qu'elle. Mais les études qui examinent les conséquences positives de la marque employeur sur les attitudes et les comportements des collaborateurs ou qui s'intéressent à ses antécédents sont rares. À notre connaissance, une seule étude a montré l'influence positive des attributs de la marque employeur sur l'identification organisationnelle des collaborateurs (voir Lievens, Van Hoye & Anseel, 2007). La majorité des études empiriques s'intéresse aux dimen-sions de la marque employeur (voir par exemple Berthon et al., 2005; Roy, 2008) ou à ses effets sur les candidats et l'attractivité organisationnelle (voir par exemple Agrawal et Swaroop, 2009; Collins & Stevens, 2002; ou Lievens & Highhouse, 2003). Cette recherche a donc pour objectifs non seulement de comprendre le rôle de la marque employeur sur l'identification organisationnelle et le bouche-à-oreille des collaborateurs à propos de leur organi-sation, mais aussi de mettre en lumière l'influence de la con-gruence des valeurs sur la perception de la marque employeur des collaborateurs. Elle s'articule autour de deux parties. La première présente la revue des travaux antérieurs consacrés aux concepts étudiés. La deuxième partie teste les hypothèses formulées en s'appuyant sur une enquête menée auprès de 308 salariés de différentes organisations. La con-clusion revient sur les contributions théoriques et managériales de l'étude, présente ses limites et propose des pistes de recherche futures.

Revue des travaux antérieurs

Qu'est-ce que la marque employeur?

Le concept de marque employeur (*employer brand*) fait référence à l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'employeur et l'identifiant (Ambler & Barrow, 1996; Berthon et al., 2005). La marque employeur comprend, entre autres, les attributs instrumentaux et symboliques du travail et de l'organisation perçus par les employés (marque employeur interne) et les candidats (marque employeur externe). Elle est aussi envisagée comme une proposition de valeur et une « promesse d'emploi unique » à destination des salariés actuels et potentiels (Ewing et al., 2002; Franca & Pahor, 2012; Soulez & Guillot-Soulez, 2011; Srivastava & Bhatnagar; 2010). Les pratiques de gestion des ressources humaines, de développement des compétences, de gestion de carrières ou des rémunérations par exemple, participent à la création d'une proposition de valeur unique véhiculée par la marque employeur (App, Merk & Büttgen, 2012; Srivastava & Bhatnagar, 2010). Selon Berthon et ses collègues (2005), la marque employeur comporterait cinq dimensions : (i) L'intérêt du travail : un environnement attractif et responsabilisant, de nouvelles pratiques de travail et le recours à la créativité des salariés; (ii) L'aspect relationnel : un environnement stimulant, de bonnes relations de travail et un esprit d'équipe; (iii) Les avantages économiques : la rémunération, la sécurité et les opportunités de promotion; (iv) Le développement personnel : la reconnaissance du travail accompli, la confiance, une carrière enrichissante et évolutive et (v) La transmission des savoirs : l'opportunité d'appliquer et de transmettre ce que le collaborateur sait.

Le processus de gestion de la marque employeur (*employer branding*) vise à convaincre les salariés actuels et potentiels qu'il « est avantageux » de travailler pour l'entreprise. Il s'agit pour l'organisation de créer une identité propre à son rôle d'employeur (Lievens et al. 2007). Ce processus de gestion de la marque employeur comporte trois phases permettant d'attirer et de retenir les talents (Lievens, 2007) : (i) l'identification de sa proposition de valeur (l'offre liée aux attributs du travail et aux valeurs de l'organisation); (ii) la communication de cette offre et (iii) un alignement de la marque employeur interne et externe afin que le discours soit cohérent avec la réalité vécue par les collaborateurs. Il s'agit en effet de développer une marque employeur externe en adéquation avec les attributs réels du travail et de l'organisation, faute de quoi elle pourrait devenir « toxique » et entraîner le départ des nouvelles recrues (Mark & Toelken, 2009).

Les recherches existantes sur la marque employeur souffrent néanmoins d'insuffisances conceptuelles (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015). Les articles publiés traitent souvent d'aspects spécifiques de la marque employeur (les dimensions et les attributs les plus importants de la marque employeur, l'attractivité de la marque employeur, l'attitude vis-à-vis de l'entreprise, la gestion de la marque employeur). Mais, très peu d'études théoriques et empiriques ont été conduites sur les déterminants et les effets de ce concept. Si un nombre restreint d'études montre qu'une marque employeur favorable influence positivement l'attractivité de l'organisation (voir par exemple Agrawal & Swaroop, 2009; Collins & Stevens, 2002; Lievens & Highhouse, 2003), en revanche, rares sont les études menées auprès des collaborateurs. Il existe ainsi un réel enjeu à évaluer les déterminants de la marque employeur ainsi que son l'influence sur les attitudes et les comportements des salariés, en particulier au regard de leur identification organisationnelle.

La marque employeur et l'identification organisationnelle

Développée par Tajfel (1981), la théorie de l'identité sociale définit le groupe social comme « un ensemble d'individus qui se perçoivent comme membres de la même catégorie sociale, partagent un engagement émotionnel dans cette définition commune d'eux-mêmes et atteignent un certain degré de consensus à propos de l'évaluation de leur groupe et de leur appartenance à celui-ci » (Tajfel, 1986, p. 15). L'identité sociale est la partie du concept de soi qui provient de la conscience qu'a l'individu d'appartenir à un groupe social, ainsi que la valeur et la signification émotionnelle qu'il attache à cette appartenance (Tajfel, 1981). Selon cette théorie, l'identité et l'estime de soi sont partiellement déterminées par l'appartenance à une entreprise et à une équipe avec laquelle on travaille (Viot & Benraïss-Noailles, 2014). Selon la théorie de l'identité sociale (Ashforth & Mael, 1989), la marque employeur conduirait à « incorporer » l'identité de l'organisation à sa propre identité et développerait ainsi l'identification organisationnelle (Maxwell & Knox, 2009).

Lievens et ses collègues (2007) ont examiné la relation entre la marque employeur et l'identification organisationnelle. Ils reportent des corrélations allant de .21 à .35 entre les attributs perçus de la marque employeur et l'identification de 179 militaires de l'armée belge (Equipe .30 ; Structure .35 ; Avancement .32 ; Voyages .21 ; $p < 0.01$). Une étude menée par Schlager, Bodderas, Maas et Cachelin (2011), basée sur le modèle de Berthon et al.(2005) montre également que la marque employeur favorise l'identification des employés potentiels à l'entreprise. Homburg, Wieseke et Hoyer (2009) expliquent que les entreprises représentent et offrent des identités sociales aux consommateurs, mais également à leurs collaborateurs en les aidant à satisfaire un besoin d'autodéfinition. Les em-ployés s'identifient à une organisation selon la perception de ses caractéristiques clés (Bhattacharya & Sankar, 2003) et des avantages qu'on a quand on travaille pour elle.

Les travaux existants postulent que la marque employeur se construit par rapport aux forces inhérentes à sa culture organisationnelle, notamment ses valeurs (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Maxwell & Knox, 2009; Mandhanya & Shah, 2010; Roy, 2008). Les résultats obtenus par Kapoor (2010) vont dans ce sens et montrent que les attributs considérés comme étant les plus importants pour améliorer la marque employeur sont la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise. Les valeurs sont définies comme la croyance qu'un but de l'existence est personnellement ou socialement préférable à un autre (Rokeach, 1973). De ce fait, elles orientent l'individu vers ce qui est bien et important à ses yeux.

La culture et les valeurs organisationnelles donneraient ainsi du sens à la marque employeur pour qu'elle devienne un véritable outil d'attractivité et de rétention des salariés à long terme (Pezet, Poujol, & Pignault, 2013). Des recherches menées précédemment montrent que les individus sont naturellement attirés par des employeurs dont les valeurs et la personnalité correspondent aux leurs (Judge & Cable, 1997; Lievens & Highhouse, 2003; Saks & Ashforth, 1997; Schneider, 1987). Les personnes qui perçoivent une compatibilité avec leur organisation se définissent en partie comme elle (Saks & Ashford, 1997) et s'identifient à elle (Cable & DeRue, 2002; $\beta = .42$, $p < .001$).

L'attractivité des avantages communiqués par une entreprise dans son rôle d'employeur dépendrait ainsi de la similarité perçue entre l'individu et son employeur (Cable & Turban, 2001; Lievens, Decaesteker, Coetsi & Geirnaert, 2001; Lievens & Highhouse, 2003; Backhaus & Tikoo, 2004). Pour ces individus, la marque employeur créerait spontanément des connexions psychologiques et comportementales avec l'identité de l'organisation (Vaijayanthi, Roy, Shreenivasan & Srivathsan, 2011). À ce titre, Homburg et ses collègues (2009) mettent en lumière la nécessité de bien faire connaître les caractéristiques distinctives de l'entreprise et de recruter de préférence les individus qui partagent ces dimensions cardinales. Ces arguments nous amènent à formuler notre première hypothèse :

> *H1: La marque employeur médiatise la relation entre la congruence des valeurs individu-organisation et l'identification organisationnelle.*

Selon cette hypothèse, la congruence des valeurs du collaborateur avec son organisation influence la perception des avantages à travailler pour elle, qui influence à son tour l'identification organisationnelle. Elle génère également un bouche-à-oreille (BAO) positif des collaborateurs à propos de leur employeur.

L'influence de la marque employeur sur le bouche-à-oreille positif des collaborateurs à propos de leur organisation

Les recherches en marketing sont passées d'une optique produit à une logique basée sur les services où l'intangible et le relativisme dominent (Vargo & Lush, 2004). Les valeurs fonctionnelles et émotionnelles d'une marque sont transmises lors des interactions entre les individus et la marque. Dans ce contexte, les collaborateurs jouent un rôle fondamental dans la gestion de la marque (Burmann & Zeplin, 2005) en ce qui concerne sa promotion à l'extérieur grâce au bouche-à-oreille positif. Celui-ci représente le processus par lequel les managers et les collaborateurs communiquent des informations et des opinions sur l'entreprise à l'intérieur et à l'extérieur de celle-ci (Keeling, McGoldrick & Sadhu, 2013). Kapoor (2010) note à ce propos que les salariés sont les principaux

ambassadeurs de la marque employeur; ils déterminent notamment la crédibilité des messages communiqués par l'entreprise (Berthon et al., 2005). Ce type de bouche-à-oreille serait, pour les candidats potentiels, une source plus sûre d'informations sur les conditions de travail et les pratiques des entreprises (Keeling et al., 2013). L'étude menée par Col-lins et Stevens (2002) montre qu'il s'agit d'un puissant outil de communication et de promotion de la marque employeur. Pour évaluer les opportunités d'emploi, les candidats potentiels se baseraient en priorité sur les communications interpersonnelles et les avis des employés, et ce avant la com-munication institutionnelle (Collins & Stevens, 2002). Ce bouche-à-oreille informel est d'autant plus fondamental en gestion des ressources humaines que la plupart des employés et candidats sont aujourd'hui connectés à des réseaux sociaux numériques qui facilitent la communication entre eux. D'où notre deuxième hypothèse :

> *H2: La marque employeur médiatise la relation entre la congruence des valeurs individu-organisation et le bouche-à-oreille positif.*

Cette hypothèse suppose que la congruence des valeurs entre l'employé et son organisation influence la perception des avantages à travailler pour elle, qui influence à son tour le bouche-à-oreille positif à l'égard de l'employeur.

Nous proposons ainsi de tester le modèle de recherche présenté dans la Figure 1.

Étude empirique

Pour tester le modèle de recherche, nous avons eu recours à une enquête quantitative par questionnaires autoadministrés en ligne. L'échantillon est composé de 308 salariés issus de plusieurs entreprises appartenant à différents secteurs. Les tests ont été réalisés avec la méthode des équations structurelles (logiciel Amos).

L'échantillon

Afin de tester les hypothèses énoncées, un questionnaire a été envoyé individuellement par courriel à des salariés faisant partie du réseau professionnel et personnel des chercheurs. Ceux-ci ont été contactés directement et appartiennent à des entreprises de tailles et de secteurs d'activité différents (informatique et digital, industries aéronautiques et automobiles, banque, finance et assurance, téléphonie, sports, industrie pharmaceutique, agroalimentaire, vins et spiritueux, luxe par exemple). Deux relances ont été effectuées à une semaine d'intervalle, portant le temps de recueil des données à un mois environ. Les analyses portent sur les 308 questionnaires complets qui ont été recueillis (Tableau 1).

L'échantillon comprend 53 % de femmes et 47 % d'hommes. L'âge moyen est de 32 ans avec une ancienneté moyenne dans l'entreprise de plus de 5 ans. La majorité des répondants a le niveau Baccalauréat +4 ou +5 années d'études postsecondaires.

Méthodes d'analyses et échelles utilisées dans le cadre de l'enquête

Des analyses factorielles confirmatoires ont en premier lieu été menées avec le logiciel Amos pour s'assurer de la fiabilité et de la validité des échelles, et évaluer leur ajustement aux données collectées par l'examen simultané de plusieurs indices absolus (RMSEA $< .08$, GFI $\geq .90$) et incrémentaux (NFI, NNFI, CFI $\geq .90$) (Bentler & Bonett, 1980; MacCallum, Browne & Sugawara, 1996; Pedhazur & Pedhazur Schmelkin, 1991). L'ajustement du modèle structurel (test des hypothèses) a ensuite été évalué selon les mêmes indices.

Figure 1. Modèle de recherche

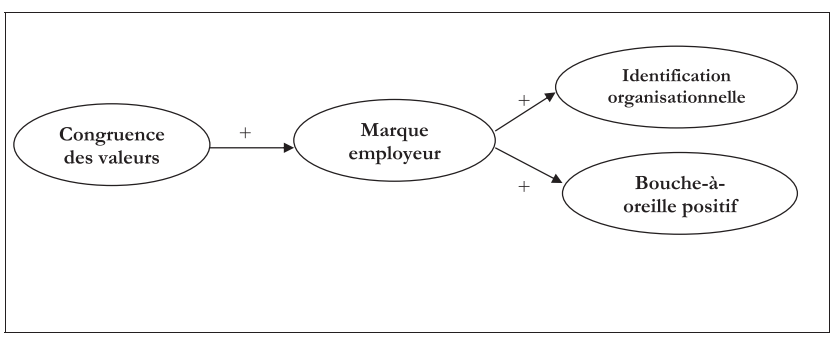


Tableau 1
Caractéristiques de l'échantillon

DESCRIPTEUR	MODALITÉ	ÉCHANTILLON
Genre	Homme	47 %
	Femme	53 %
Âge	22-25 ans	18.3 %
Moyenne = 31.7	26-30 ans	52.4 %
ans Écart type = 9.3	31-40 ans	12.6 %
	41-50 ans	7.0 %
	>50 ans	9.7 %
Ancienneté	≤1 an	8.3 %
Moyenne = 5.2	≤2 ans	20.0 %
ans Écart type = 2.5 ans	>2-5 ans	56.7 %
	6-10 ans	27.6 %
	11-20 ans	4.7 %
	>20 ans	8.0 %
Niveau de diplômes	Sans diplôme	1.0 %
	BEP/CAP	3.3 %
	Bac	3.7 %
	+2/+3	8.0 %
	+4	27.0 %
	+5	54.0 %
	>5	3.0 %
CSP	Ouvrier	0.7 %
	Employé	30.0 %
	Technicien/agent de maitrise	12.0 %
	Ingénieur	3.0 %
	Cadre	43.0 %
	Cadre supérieur	13.3 %

Le rôle médiateur de la marque employeur a été testé par la méthode du bootstrap (Hayes, 2009).

Les répondants étaient invités à évaluer la congruence de leurs valeurs avec celles de leur organisation, la marque employeur de leur entreprise, leur identification organisationnelle ainsi que le bouche-à-oreille positif vis-à-vis de leur employeur sur une échelle de Likert en 7 points (1 = pas du tout d'accord, 7 = tout à fait d'accord). Avant cette collecte de données, les échelles de mesure ont été traduites et adaptées au contexte français conformément aux recommandations de Vallerand (1989).

La marque employeur. L'échelle de mesure de Berthon et ses collègues (2005) a été adaptée en français. L'analyse factorielle confirmatoire permet de retenir cinq dimensions et 17 items au total, à savoir une dimension fonctionnelle inhérente à l'autonomie dans le travail (exemple d'item : *la possibilité de prendre des initiatives*); une dimension liée à la créativité (exemple : *une mise en avant de la créativité*), une dimension psychologique liée à l'ambiance de travail (*de bonnes relations avec les collègues*); une dimension économique relative aux avantages financiers offerts par l'organisation (*un salaire de départ élevé*) et une dimension d'équilibre vie privée/vie professionnelle (*un équilibre vie privée / vie professionnelle*). L'échelle présente un bon ajustement aux données collectées (χ^2/dl = 298.35/114 = 2.61; NFI = .91, NNFI = .93, CFI = .94, GFI = .90; RMSEA = .07) ainsi qu'une fiabilité de cohérence interne satisfaisante (Rhô de Jöreskog respectifs de .88, .88, .82 et .86; >.70; Jöreskog, 1971).

La congruence des valeurs. Elle a été mesurée en retenant les trois items de l'échelle développée par Cable et Judge (1996) (exemple d'item : *Les valeurs de mon entreprise me correspondent*). L'échelle présente un ajustement parfait aux données ainsi qu'une fiabilité de cohérence interne satisfaisante (Rhô de Jöreskog de .86).

L'identification organisationnelle. Elle a été mesurée par le biais de trois items adaptés de l'échelle de Kreiner et Ashforth (2004) (Exemple d'item : *Quand quelqu'un dit du bien de mon entreprise, je le prends personnellement comme un compliment*). L'échelle montre un ajustement parfait aux données ainsi qu'une bonne fiabilité (Rhô de Jöreskog de .89).

Le bouche-à-oreille positif à l'égard de l'employeur. Il est mesuré au travers de cinq items adaptés de l'échelle de Zeithaml, Berry et Parasuraman (1996) (exemple d'item : *Je parle de mon entreprise à mes amis comme un lieu de travail agréable*). L'échelle montre un ajustement acceptable aux données au regard d'une évaluation multicritères comme le préconisent Hooper, Coughlan et Mullen (2008) (χ^2/dl =38.93/5 = 7.8, NFI = .96, NNFI = .93, CFI = .96, GFI = .93, RMSEA = .10) ainsi qu'un Rhô de .88.

Résultats

La première analyse permet de s'assurer du bon ajustement du modèle de mesure global aux données, c'est-à-dire intégrant simultanément toutes les variables du modèle. Comme le montre le tableau 2, le modèle de mesure comprenant quatre facteurs, c'est-à-dire intégrant simultanément les variables de la marque employeur, la congruence des valeurs entre l'individu et son organisation, l'identification organisationnelle et le bouche-à-oreille positif à l'égard de l'employeur est le mieux ajusté aux données et le plus parcimonieux (χ^2/dl = 285.28/98 = 2.91, NFI = .96, NNFI = .97, CFI = .98, GFI = .92, RMSEA = .07).

Afin de tester l'existence d'une potentielle inflation artificielle des résultats attribuable à un biais de variance commune, causée par le fait que les échelles ont été complétées par la même source (les collaborateurs) au même moment, les recommandations statistiques et non statistiques de Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff (2003) ont été suivies. Sur le plan statistique, une variable latente qui représente la variance commune a été ajoutée au modèle initial à quatre facteurs afin de mesurer la potentielle

Tableau 2
Indices d'ajustement et de parcimonie du modèle de mesure retenu en comparaison à des modèles alternatifs

Nombre de facteurs	Khi2/dl	RMSEA	NFI	NNFI	CFI	GFI	AIC	CAIC
4 (ME-FIT-ID-BAO)	2.91	.07	.96	.97	.98	.92	255.64	415.45
3 (ME/FIT-ID/BAO)	7.64	.15	.90	.89	.91	.79	627.57	773.28
2 (ME/FIT-ID-BAO)	8.74	.16	.88	.88	.90	.76	722.30	858.62
1	10.37	.18	.83	.82	.85	.75	854.48	986.09
4 + variance commune	4.49	.10	.95	.95	.96	.88	341.87	525.19

amélioration dans l'ajustement du modèle liée à l'ajout de ce facteur. Les résultats (dernière ligne du tableau 2) montrent que l'étude semble ne pas être affectée par ce biais, dans la mesure où l'ajustement est dégradé par rapport au modèle à 4 facteurs retenu. De plus, que le facteur méthode soit inclus ou non dans le modèle testé, les corrélations restent inchangées.

Concernant les corrélations entre les variables, le tableau 3 indique que la marque employeur est positivement corrélée à la congruence des valeurs ($r = .63$, $p < .01$), à l'identification organisationnelle ($r = .46$, $p < .01$) et au bouche-à-oreille ($r = .70$, $p < .01$).

Le modèle testé présente également un bon ajustement aux données empiriques ($\chi^2/dl = 281.05/99 = 2.83$, NFI = .92, NNFI = .93, CFI = .94, GFI = .90, RMSEA = .07). Conformément à nos hypothèses, les résultats présentés dans la Figure 2 montrent que la marque employeur médiatise complètement la relation entre la congruence des valeurs et l'identification organisationnelle (*H1 validée*). De même, la marque employeur médiatise complètement la relation entre la congruence des valeurs et le bouche-à-oreille positif à propos de l'employeur (*H2 validée*).

L'examen des coefficients R^2 montre que la congruence de valeurs explique 65 % de la marque employeur, qui explique à son tour 30 % de l'identification organisationnelle et 45 % du bouche-à-oreille positif.

Tableau 3
Statistiques descriptives et corrélations entre les variables du modèle

	Moyenne	Écart type	1	2	3
1. Marque employeur	4.70	.92	-		
2. Congruence des valeurs	4.45	1.41	.63	-	
3. Identification organisationnelle	3.92	1.58	.46	.47	-
4. Bouche-à-oreille positif	4.82	1.49	.70	.60	.51

$p < 0.01$ pour toutes les corrélations

Discussion

Sommaire

Ce travail met en lumière l'importance de la marque employeur dans la relation entre la congruence des valeurs et l'identification organisationnelle d'une part, la congruence et le bouche-à-oreille vis-à-vis de l'employeur d'autre part. Les résultats montrent que la marque employeur médiatise complètement ces relations. Ce faisant, ce travail de recherche permet de mieux appréhender les antécédents de la marque employeur et son influence sur les attitudes et les comportements des salariés. Face à la rareté des études empiriques menées sur la marque employeur interne, nous constatons empiriquement les conséquences positives qui lui sont théoriquement attribuées.

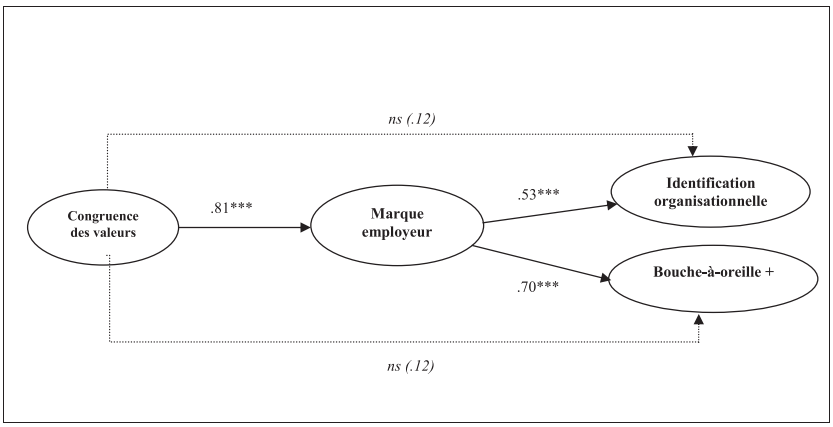
Contributions scientifiques

Des recherches ont précédemment montré l'influence directe de la congruence des valeurs sur l'identification organisationnelle d'une part (Cable & DeRue, 2002; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005) et sur les comportements extra-rôle ou de citoyenneté organisationnelle visant à parler favorablement de l'organisation à l'extérieur d'autre part (Cable & DeRue, 2002; Chatman, 1989). Nos résultats viennent éclairer les mécanismes qui interviennent dans ces processus, au travers des perceptions de la marque employeur comme variable médiatrice de ces relations.

Cette recherche, en mobilisant la théorie de l'identité sociale, permet ainsi de valider les propositions théoriques relatives à l'influence de la marque employeur sur l'identification organisationnelle. Elle permet aussi d'appuyer les premiers résultats de l'étude menée par Lievens et al. (2007) qui font état de corrélations positives entre les dimensions de la marque employeur et l'identification des militaires dans l'armée belge.

L'étude, en montrant l'influence de la marque employeur sur le bouche-à-oreille positif des collaborateurs vis-à-vis de leur organisation, apporte également une validation empirique à la proposition théorique formulée par

Figure 2. Test du modèle de recherche



Kapoor (2010) selon laquelle les salariés sont les principaux ambassadeurs de la marque employeur.

Enfin, l'étude réaffirme le rôle de la culture sur la marque employeur, en montrant notamment que la congruence des valeurs tient une place importante dans la perception des avantages communiqués par la marque employeur, qui influence à son tour positivement l'identification organisationnelle et le bouche-à-oreille positif.

Cette recherche souligne l'importance de créer une marque employeur qui, d'une part, reflète la culture et les valeurs de l'organisation, et d'autre part, cible de futurs collaborateurs qui portent et se reconnaissent dans ces valeurs. En d'autres termes, dans le processus psychologique de formation de l'identité, la congruence entre les valeurs des collaborateurs et celles de leur organisation, au travers des avantages communiqués par la marque employeur, est primordiale.

Implications pratiques

Une des implications managériales de ce travail a trait à la définition de la culture de l'organisation et à sa communication auprès de ses différentes cibles, internes et externes. Afin d'attirer et de garder des employés « prototypiques », l'entreprise doit proposer et gérer une marque employeur susceptible de promouvoir des valeurs et des pratiques dans lesquelles les salariés et les candidats se retrouvent. Les candidats potentiels infèrent des caractéristiques aux organisations et tendent à être attirés par celles qui les possèdent. Selon leur histoire et leurs expériences passées, leur personnalité, leurs valeurs et leurs intérêts, les candidats perçoivent une adéquation entre la culture d'entreprise et leur concept de soi avant de décider de postuler auprès de telle ou telle entreprise (Slaughter, Zickar, Highhouse & Mohr, 2004). Il importe donc que le service des ressources humaines s'interroge sur la culture et les valeurs de l'entreprise. La typologie des valeurs expérientielles de Holbrook (Pignault, Rioux, Pezet & Poujol, 2011) peut par exemple être utilisée dans cette perspective. Une fois le bilan établi, l'organisation doit faire vivre ces facteurs d'identification; communiquer certes sur les caractéristiques distinctives de l'entreprise, mais aussi s'assurer régulièrement que les valeurs de l'entreprise et du travail qui y est vécu continuent de correspondre à celles des employés.

Une autre implication pratique concerne l'évolution de l'entretien de recrutement en tant que moment clé. L'entretien d'embauche, tout comme l'observation des comportements des salariés de l'entreprise lors de cette rencontre, influence particulièrement les perceptions que les candidats ont de la marque employeur (Kapoor, 2010). Tel qu'il se déroule aujourd'hui, l'entretien de sélection peut être assimilé à un théâtre où chacun joue un rôle (Cadin, Guérin, Pigeyre & Pralong, 2012). Cette mise en scène peut biaiser la communication de la marque employeur et sa perception par le candidat. Cette « scène » où se joue le contrat psychologique entre l'employeur et l'employé doit évoluer vers une réelle discussion visant à réduire les aléas et les dissonances sur la marque employeur. En effet, ces derniers peuvent être à l'origine d'incompréhensions allant jusqu'à la rupture du contrat psychologique (Morrison & Robinson, 1997). A ce titre, des recherches antérieures ont montré que des descriptions réalistes des emplois fournissent aux candidats une information sincère et équilibrée (positive et négative) au sujet du travail (Barber, 1998). La qualité de l'information donnée conditionne la décision finale du candidat (Rynes & Barber, 1990). Elle limite par la suite l'insatisfaction et l'intention de quitter l'organisation en jouant notamment sur les attentes des candidats au regard de l'employeur, attentes souvent peu réalistes au début de processus de recrutement (Earnest, Allen & Landis, 2011; Popovich & Wanous, 1982).

Cette recherche montre également que la marque employeur influence à son tour le bouche-à-oreille positif des collaborateurs à propos de leur employeur. Les sala-riés se positionneraient ainsi comme de véritables ambassadeurs de la marque employeur, appelée parfois par les professionnels « marque employés. » Le bouche-à-oreille positif représenterait ainsi un puissant levier d'attractivité de l'organisation auprès de candidats potentiels. Pour ces derniers, il constituerait une source d'informations plus sûre et plus crédible que la communi-cation institutionnelle sur les conditions de travail et les pratiques de l'entreprise (Keeling et al., 2013; Van Hoye & Lievens, 2007). Son influence est d'autant plus cruciale que chacun peut désormais largement exprimer son opinion via les médias sociaux, en bien ou en mal, sur son employeur. Cette recherche montre à ce titre que les collaborateurs qui perçoivent positivement la marque employeur de leur organisation parlent spontanément d'un lieu de travail agréable à leurs relations et les encouragent à y postuler. L'entreprise n'a plus alors besoin de développer un réseau formel d'ambassadeurs.

Limites de l'étude et propositions pour des recherches futures

Ce travail de recherche n'est néanmoins pas exempt de limites et il soulève de nouvelles interrogations. La principale limite tient au fait que les données ont été collectées en une seule fois. Les répondants étaient en effet invités à évaluer simultanément la marque employeur de leur organisation, la congruence des valeurs de l'organisation avec leurs propres valeurs, leur identification et leur bouche-à-oreille à propos de leur employeur. Seule une étude longitudinale permettrait de confirmer le sens des rela-tions de causalité entre les variables et l'existence d'un processus séquentiel selon lequel la congruence des valeurs individu/organisation influence la perception favorable des avantages offerts par la marque employeur, qui influence à son tour l'identification organisationnelle et le bouche-à-oreille positif.

Une autre limite tient au biais de sélection possible dans la composition de l'échantillon constitué du réseau personnel et professionnel des chercheurs (avec une forte proportion de cadres hautement diplômés âgés de 26 à 30 ans); il serait intéressant de la reproduire sur d'autres cibles de la marque employeur.

De plus, lorsque l'on examine la structure de l'objet « travail », une distinction peut être faite entre un noyau interne de qualités intrinsèques qui font l'identité de la marque employeur et un noyau externe de qualités conditionnelles plus souples et qui permettent d'étendre les associations à la marque (Michel, 1999). Le recours au concept de noyau de marque permet de rendre compte du fait que les salariés peuvent avoir différents rapports à la marque employeur et que ce rapport peut évoluer. Tous les salariés n'attendent pas de leur employeur les mêmes avantages et les mêmes qualités. Leurs attentes varient en fonction de leur âge, leur ancienneté, leur qualification, leur projet de vie, etc. Il serait par conséquent intéressant d'évaluer ces relations dans une même organisation pour chaque dimension de la marque employeur et de créer des typologies de collaborateurs qui constitueraient différentes cibles de la marque employeur.

En conclusion, cette recherche apporte une première validation empirique au rôle de la marque employeur dans le processus d'identification et le bouche-à-oreille positif des collaborateurs à propos de leur employeur et ouvre la voie à des études empiriques permettant de mieux comprendre l'influence de la marque employeur sur les attitudes et les comportements des collaborateurs.

JEL Classification: M00

Références

Agrawal, R.K., & Swaroop, P. (2009). Effect of employer brand image on application intentions of B-School undergraduates. *Vision*, *13*(3), 41-49.

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, *4*, 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*, *23*(3), 262-278.

Ashforth, B.E., & Mae, F. (1989). Social identity and the organization. *Academy of Management Review*, *14*(1), 20-39.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, *9*(5), 501-517.

Barber, A.E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives* (Vol. *8*). Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Bentler, P., & Bonett, D.D. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, *88*(3), 588-606.

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, *24*(2), 151-172.

Bhattacharya, C., & Sen S. (2003). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, *67*(2), 76-88.

Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioral approach to internal brand management. *Brand Management*, *12*(4), 279-300.

Cable, D.M., & Judge, T.A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *67*(3), 294-311.

Cable, D.M., & Turban, D.B. (2001). Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers' employer knowledge during

recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, *20*, 115-164.

Cable, D.M., & DeRue, S.D. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, *87*(5), 875-884.

Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F., & Pralong, J. (2012). *Pratiques et éléments de théorie en GRH* (4 éd.). Paris: Dunod.

Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2015). Marque employeur interne et externe: un état de l'art et un agenda de recherche. *Revue Française de Gestion*, *41*(246), 63-82.

Chatman, J.A. (1989). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Academy of Management Proceedings*, *1*, 199-203.

Chhabra, N., Mishra, A. (2008). Talent management and employer branding: Retention battle strategies. *Journal of Management Research*, *7*(11), 50-61.

Collins, C.J., & Stevens, C.K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, *87*(6), 1121-1133.

Dunand, C. (2007). Les SSII au coeur d'une couteuse "guerre des talents". *Investir*, *1734*, 24.

Earnest, D.R., Allen, D.G., & Landis, R.S. (2011). Mechanisms linking realistic job previews with turnover: A meta-analytic path analysis. *Personnel Psychology*, *64*(4), 865-897.

Ewing, M.T., Pitt, L., & De Bussy, N. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, *21*(1), 3-22.

Franca, V., & Pahor, M. (2012). The strength of the employer brand: influences and implications for recruiting. *Journal of Marketing and Management*, *3*(1), 78-122.

Gaddam, S. (2008). Modeling employer branding communication: The softer aspect of HR marketing management. *Journal of Soft Skills*, *2*(1), 45-55.

Hayes, A.F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, *76*(4), 408-420.

Homburg, C., Wieseke, J., & Hoyer, W.D. (2009). Social identity and the service-profit chain. *Journal of Marketing*, *73*(2), 38-54.

Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M.R. (2008). Structural equation modeling: Guidelines for determining model fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, *6*(1), 53-60.

Jöreskog, K.G. (1971). Statistical analysis of sets of congeneric tests. *Psychometrika*, *36*(2), 109-133.

Judge, T.A., & Cable, D. (1997). Applicant personality, organizational culture and organization attraction. *Personnel Psychology*, *50*(2), 359-394.

Kapoor, V. (2010). Employer branding: A study of its relevance in India. *Journal of Brand Management*, *7*(1/2), 51-75.

Keeling, K.A., McGoldrick, P., & Sadhu, H. (2013). Staff Word-of-Mouth (SWOM) and retail employee recruitment. *Journal of Retailing*, *89*(1), 88-104.

Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, *22*(7/8), 695-716.

Kreiner, G.E., & Ashforth, B.E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, *25*, 1-27.

Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, *58*(2), 281-342.

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., Decaesteker, C., Coetsi, P., & Geirnaert, J. (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants: A Person-Organisation fit Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, *50*(1), 30-51.

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., Van Hoye, 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*, 130-149.

Mandhanya, Y., & Shah, M.Y. (2010). Employer branding - A tool for talent management. *Global Management Review*, *4*(2), 43-48.

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.

Maxwell, R., & Knox, S. (2009), Motivating employees to" live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, *25*(9), 893-907.

Michel, G. (1999). L'évolution des marques: Approche par la théorie du noyau central. *Recherche et Applications en Marketing*, *14*(4), 33-53.

Morrison, E., & Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, *22*(1), 226-256.

Pedhazur, E.J., & Pedhazur Schmelkin, L. (1991). *Measurement, design, and analysis, an integrated approach*. Hillsdale, N. J.: Lawrence Erlbaum.

Peretti, J.-M., & Swalhi, A. (2007). Définir et mesurer la fidélité organisationnelle. *Revue de Sciences de Gestion*, *64*, 277-290.

Pezet, E., Poujol, F.J., & Pignault, A. (2013). Le management de la marque employeur. In *Management transversal de la marque: Une exploration au cœur des marques* (pp. 89-94). Paris: Dunod.

Pignault, A., Rioux, L., Pezet, E., & Poujol, F.J. (2011). New attitudes to work and work values. *The 12th European Congress of Psychology*, Istanbul.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*, 879-903.

Popovich, P., & Wanous, J.P. (1982). The realistic job preview as a persuasive communication. *Academy of Management Review*, *7*(4), 570-578.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press.

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.

Rynes, S.L., & Barber, A.E. (1990). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of Management Review*, *15* (2), 286-310.

Saks, A.M., & Ashforth, B.E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, *50*(2), 395-426.

Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Cachelin, J.-L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, *25*(7), 497-508.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, *40*(3), 437-453.

Slaughter, J.E., Zickar, M.J., Highhouse, S., & Mohr, D.C. (2004). Personality trait inferences about organizations: Development of a measure and assessment of construct validity. *Journal of Applied Psychology*, *89*(1), 85-103.

Soulez, S., & Guillot-Soulez, C. (2011). Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous segment de la génération Y. *Recherche et Applications en Marketing*, *26*(1), 39-57.

Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2010). Employer brand for talent acquisition : an exploration towards its measurement. *Vision*, *14*(1/2), 25-34.

Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories*. Cambridge: Cambridge University Press.

Tajfel, H., & Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.

Vaijayanthi, P., Roy, R., Shreenivasan, K.A., & Srivathsan, J. (2011). Employer branding as an antecedent to organization commitment: An empirical study. *International Journal of Global Business*, *4*(2), 91-106.

Vallerand, R.J. (1989). Vers une méthodologie de validation transculturelle de questionnaires psychologiques : Implications pour la recherche en langue française. *Psychologie Canadienne*, *30*(4), 662-689.

Van Hoye, G., & Lievens, F. (2007). Social influences on organizational attractiveness: investigating if and when word of mouth matters. *Journal of Applied Social Psychology*, *37*(9), 2024-2047.

Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, *68*, 1-17.

Viot, C., & Benraïss-Noailles, L. (2014). Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité? *Management International*, *18*(3), 60-81.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, *60*(2), 31-46.