

La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle

Audrey Charbonnier-Voirin, Maureen Lissillour

DANS RECHERCHES EN SCIENCES DE GESTION 2018/2 N° 125 , PAGES 97 À 119
ÉDITIONS ISEOR

ISSN 2259-6372

DOI 10.3917/resg.125.0097

Date de mise en ligne : 14/08/2018

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2018-2-page-97?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour ISEOR.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle

Audrey Charbonnier-Voirin
Professeur-Chercheur
INSEEC Business School
(France)

Maureen Lissillour
Chargée de développement Ressources Humaines
Caisse d'Epargne
(France)

Si la marque employeur est présentée comme un outil de fidélisation efficace, aucune étude n'a, à notre connaissance, testé son influence sur la fidélité organisationnelle. Sur la base d'une étude quantitative, cet article montre l'influence de la marque employeur, définie comme l'ensemble des avantages fournis par une organisation dans son rôle d'employeur, sur les cinq dimensions de la fidélité selon l'approche EVLN (Exit, Voice, Loyalty, Neglect), à savoir : la faible propension à chercher un nouvel emploi, l'engagement affectif, la performance dans la tâche et la performance contextuelle (altruisme et conscience professionnelle).

Mots-clés : *Marque employeur - Fidélité organisationnelle - Engagement affectif - Performance dans la tâche et contextuelle - Intention de quitter.*

While employer brand is presented as an effective retention tool, no study has to our knowledge tested its influence on organizational faithfulness. Based on a quantitative study, this article shows the influence of the employer brand, defined as the set of benefits communicated by an organization as an employer on the five dimensions of faithfulness with the EVLN approach (Exit, Voice, Loyalty, Neglect), namely the low propensity to seek a job, affective commitment, task performance as well as two dimensions of contextual performance (altruism and conscientiousness).

Key-Words: *Employer brand - Organizational faithfulness - Affective commitment- Task and contextual performance - Intention to leave.*

Si la marca empleador se presenta como un instrumento de retención efectiva, ningún estudio probó su influencia en la fidelidad de los empleados. Sobre la base de un estudio cuantitativo, este trabajo muestra la influencia de la marca empleador, que se define como los beneficios proporcionados por una organización en su papel de empleador, en las cinco dimensiones de la fidelidad con el enfoque EVLN (Exit, Voice, Loyalty, Neglect), a saber : la baja propensión a buscar un nuevo trabajo, el compromiso afectiva, el rendimiento de tarea y contextual (altruismo y conciencia profesional).

Palabras-clave: *Marca empleador - Fidelidad de los empleados - Compromiso afectivo - Rendimiento de tarea y contextual - Intención de dejar.*

L'enquête Robert Half 2013 montre que la perte des talents est un sujet de préoccupation pour 83% des DRH français. Selon cette étude, si 37% des entreprises n'ont pas encore développé de politique de fidélisation, les pratiques inhérentes à la gestion d'une marque employeur deviennent de plus en plus utilisées par celles qui sont confrontées à des pénuries sur certains profils (secteurs informatique, numérique ou bancaire par exemple) dans le but d'attirer, mais également de fidéliser ces talents. « 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 » (Peretti & Swalhi, 2007, p. 278) et les

organisations tentent de trouver des solutions pour retenir ce personnel.

Représentée par l'ensemble des avantages communiqués par une organisation sur son rôle d'employeur (Ambler et Barrow, 1996), la marque employeur peut être vue comme la « proposition de valeur » susceptible d'être communiquée en externe comme en interne pour que l'organisation soit perçue comme un lieu attractif où il fait bon travailler (Berthon, Ewing et Hah 2005 ; Chhabra et Mishra, 2008 ; Kapoor, 2010 ; Roy, 2008).

Si plusieurs auteurs conçoivent la marque employeur comme un véritable outil de fidélisation (Ambler et Barrow, 1996 ; Gaddam, 2008 ; Kapoor, 2010), les études se focalisent néanmoins sur son influence sur l'attractivité de l'organisation vis-à-vis des candidats (voir par exemple Collins et Steven, 2002 ou Lievens et Highhouse, 2003). Bien que certains auteurs émettent la proposition selon laquelle une marque employeur efficace engendrerait des conséquences positives pour l'employeur telles que l'implication des salariés ou la réduction du turn-over (Berthon et al., 2005), rares sont les études qui examinent la capacité de la marque employeur à fidéliser.

Cet article pose ainsi la question de l'influence de la marque employeur sur la fidélité réelle des collaborateurs.

Le concept même de fidélité organisationnelle est multifacettes et connaît des évolutions théoriques qu'il convient de prendre en considération (Cézanne et Guillon, 2013). En effet, si l'intention de quitter (ou de rester) dans l'organisation représente traditionnellement un indicateur de fidélité, elle peut être contrainte par un manque d'alternatives crédibles sur le marché du travail. Le désir de rester est ainsi généralement appréhendé au travers de l'implication affective (Meyer et Allen, 1997). La performance représenterait enfin l'aspect comportemental de la fidélité réelle (Peretti et Swalhi, 2007, p. 281). Un consensus récent semble ainsi se dégager sur l'utilisation du modèle ELVN (Exit, Loyalty, Voice, Neglect) afin d'évaluer les différentes manifestations, attitudeles et comportementales, de la fidélité organisationnelle (Cézanne et Guillon, 2013).

Originellement développé pour comprendre les réponses attitudeles et comportementales d'un client insatisfait à l'égard d'un produit, le modèle ELVN a ensuite été adapté pour expliquer les comportements d'adaptation de collaborateurs faisant face à des

conditions de travail insatisfaisantes (Grima et Glaymann, 2012). De nombreux travaux portant sur la fidélité organisationnelle s'inspirent désormais de ce cadre théorique pour considérer les différents indicateurs de la fidélité réelle (Cézanne & Guillon, 2013). Celle-ci se manifeste par le fait que le salarié reste par désir, mais également qu'il adopte des comportements constructifs et actifs à son égard, et ce malgré certaines sources d'insatisfaction (Cézanne et Guillon, 2013 ; Paillé, 2005 ; Peretti et Swalhi, 2007).

Après avoir présenté les concepts de marque employeur et de fidélité organisationnelle, les analyses menées et les résultats obtenus sur un échantillon de 302 salariés seront présentés. La dernière partie sera consacrée à une discussion de ces résultats, qui présentera les apports théoriques et managériaux, les limites ainsi que les voies de recherche ouvertes par cette étude.

Marque employeur et fidélité organisationnelle : perspectives théoriques

Marque employeur : définition et composantes

Un consensus semble exister sur la définition pouvant être donnée à la marque employeur, qui est représentée par l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'employeur et identifiés à celui-ci (Ambler et Barrow, 1996 ; Berthon et al., 2005). La marque employeur comprend des attributs instrumentaux et symboliques du travail et de l'organisation perçus par les candidats (marque employeur externe), mais également par les collaborateurs (marque employeur interne).

S'il n'existe pas de réel consensus quant au nombre ou à la dénomination de ces attributs, les travaux réalisés par Berthon et ses collègues (2005), destinés à créer une échelle de la marque employeur permettent néanmoins de mieux les comprendre. La première dimension de « valeur d'attrait » correspond à l'intérêt du travail, au travers notamment de la proposition d'un environnement responsabilisant qui privilégie l'autonomie et recourt à la créativité des salariés. La seconde dimension de « valeur sociale » renvoie à une bonne ambiance de travail qui privilégie la cohésion et l'esprit d'équipe. La dimension de « valeur économique » contient les rétributions, la sécurité de l'emploi et les opportunités de promotion tandis que la dimension « valeur de développement » est liée aux

opportunités de développement professionnel. Une dernière dimension « valeur de transmission », qui réfère à l'opportunité d'appliquer ce que le collaborateur sait et de le transmettre est néanmoins propre à l'étude menée par Berthon et ses collègues (2005). En fonction des études, d'autres dimensions secondaires peuvent être développées, telles que la localisation géographique de l'entreprise (Collins et Steven, 2002) ou les opportunités de voyages (Lievens, Van Hoye et Anseel, 2007).

La marque employeur peut ainsi être envisagée comme la proposition de valeur et les promesses communiquées par l'organisation dans son rôle d'employeur aux candidats et aux collaborateurs (Franca et Pahor, 2012 ; Soulez et Guillot-Soulez, 2011 ; Srivastava et Bhatnagar, 2010). Les pratiques liées au développement et à l'évolution professionnelle, les systèmes de rémunération et de reconnaissance ainsi que le contenu du travail participent ainsi à la création d'une proposition de valeur véhiculée par la marque employeur auprès de ces différentes cibles (App, Merk et Büttgen, 2012 ; Srivastava et Bhatnagar, 2010).

Dans le cadre de la gestion de la marque employeur, le « produit marqueté » renverrait ainsi à l'expérience d'emploi spécifique offerte par une organisation à ses salariés actuels et potentiels (Hanin et al., 2013 ; the « employment offering »). A ce titre, la marque employeur appartient au domaine du marketing RH, dont la volonté est d'utiliser les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour attirer les candidats, mais également fidéliser les meilleurs profils (Liger, 2007 ; Panczuk et Point, 2011).

Le processus de gestion de la marque employeur viserait ainsi selon Lievens (2007) à identifier et positionner cette proposition de valeur pour ensuite la communiquer et la promouvoir. Et s'assurer que les discours soient cohérents avec la réalité vécue par les collaborateurs afin qu'il n'y ait pas d'écart entre marque employeur externe (communiquée en amont et pendant le processus de recrutement) et interne (après le recrutement), qui serait préjudiciable et se traduirait par le départ ou la désimplication des nouveaux venus (Charbonnier-Voirin, Laget et Vignolles, 2014 ; Mark et Toelken, 2009).

Les recherches dédiées à la marque employeur souffrent néanmoins d'insuffisances conceptuelles et rares sont les études

consacrées à l'influence de la marque employeur sur les attitudes et les comportements des collaborateurs (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015). Notamment, alors que les deux raisons d'être de la marque employeur sont d'attirer et de retenir des collaborateurs compétents, aucune étude n'a, à notre connaissance, examiné les liens entre marque employeur et fidélité, concept qui renvoie lui-même à des difficultés d'ordre théorique.

Les composantes de la fidélité organisationnelle

Il semble difficile de proposer une définition de la fidélité organisationnelle. Comme le notent Cézanne et Guillon (2013, p. 127) « bien que la fidélité des salariés soit un thème central pour les organisations, il n'existe pas de consensus dans la littérature sur la définition-même du concept. Les travaux restent très ambigus sur la nature, les origines, les expressions (...) de la fidélité ». Plusieurs modèles de la fidélité coexistent dans la littérature et celle-ci est le plus souvent appréhendée par ses différentes manifestations (Cézanne et Guillon, 2013). A ce titre, le modèle EVLN (*Exit, Voice, Loyalty, Neglect*) originellement développé par Hirschman (1970) est une approche intégrative de la fidélité particulièrement intéressante. Elle permet de différencier la fidélité réelle (Paillé, 2005) ou choisie qui peut être représentée par les comportements constructifs et actifs (Withey et Cooper, 1992) créateurs de valeur (Cézanne et Guillon, 2013) d'un individu désireux de rester dans une organisation, de la fidélité de façade ou par emprisonnement (Withey et Cooper, 1989 ; Paillé, 2005) où l'individu reste en l'absence d'alternatives crédibles et peut prendre de la distance ou adopter des comportements contreproductifs (Grima et Glaymann, 2012).

Plus précisément, la dimension « Exit » de l'approche EVLN, initialement définie par Hirschman (1970) comme une forme de rupture entre un client insatisfait et une organisation est depuis considérée comme une volonté de partir (Rusbult et al., 1988). A ce titre et dans la mesure où l'action du départ n'est pas toujours possible, le fait d'envisager de partir et de s'y préparer semble plus pertinent à étudier dans le cadre de la fidélité organisationnelle (Grima et Glaymann, 2012 ; Naus et al., 2007), au travers de l'intérêt qu'un salarié porte à d'autres opportunités professionnelles (Paillé, 2005) et sa propension à rechercher un nouvel emploi (Peretti et Swalhi, 2007).

Si l'indifférence aux offres d'emploi semble être une condition de la fidélité réelle, elle n'est pas suffisante et doit s'accompagner de comportements constructifs et actifs (Withey et Cooper, 1992) générateurs de performance (Peretti et Swalhi, 2007). La dimension « Voice » est ainsi conçue comme un comportement citoyen visant à améliorer le fonctionnement de l'organisation (Naus et al. 2007).

La dimension « Loyalty » fait traditionnellement référence au sentiment d'attachement à l'organisation (Hirschman, 1970) et d'identification à celle-ci qui représente l'approche attitudinale de la fidélité (Césanne et Guillon, 2013). L'implication affective représente cet attachement émotionnel à l'organisation (Meyer et Allen, 1997) et serait un indicateur primordial de la fidélisation des salariés (Meyer et Smith, 2000).

La dimension « Neglect » réfère pour sa part à un salarié qui prend de la distance avec son organisation. « Le salarié laisse la relation se distendre, voire se détruire dans un contexte marqué par les retards, de l'absentéisme et des erreurs dans le travail » (Grima et Glaymann, 2012, p.5). Un salarié fidèle est alors vu comme quelqu'un qui réalise des efforts continus et qui évite de perturber le fonctionnement de son organisation (Paillé, 2005). Non seulement il répond aux exigences de sa fonction (performance dans la tâche ; Borman et Motowidlo, 1993), mais il dépasse également son rôle prescrit (performance contextuelle ou comportements de citoyenneté organisationnelle) (Peretti et Swalhi, 2007).

Un salarié fidèle est ainsi conçu selon cette approche comme souhaitant librement rester dans son organisation et n'envisageant pas de la quitter, qui adopte des attitudes et des comportements constructifs à son égard, en répondant et en dépassant les exigences formelles de son emploi.

À ce titre, le modèle de fidélité organisationnelle retenu par Peretti et Swalhi (2007, p.279) semble particulièrement adapté : « La fidélité organisationnelle est alors une faible propension à rechercher un travail, un attachement affectif et une efficacité dans l'exécution des activités qui contribuent au noyau technique de l'organisation (la performance dans la tâche), et une contribution à l'entretien et à l'enrichissement du contexte social et psychologique de l'organisation », notamment grâce à des comportements altruistes et démontrant la conscience professionnelle des individus ainsi que leur

soutien à leur organisation (la performance contextuelle, voir Borman et Motowidlo, 1993).

L'influence de la marque employeur sur la fidélité organisationnelle

Une des raisons d'être de la marque employeur est de fidéliser ses collaborateurs performants, en les « convainquant » que leur organisation est un lieu où il fait « bon travailler » et en faisant en sorte que leurs engagements soient en harmonie avec la vision, les valeurs et la mission de l'organisation (Sehgal et Malati, 2013).

Selon Cézanne et Guillon (2013), parmi les déterminants de la fidélité se trouvent les éléments contextuels et relationnels qui dépendent à la fois de l'environnement dans lequel la relation d'emploi évolue et des incitations au travail. Plusieurs études ont à ce titre montré que les conditions et les expériences de travail (vis-à-vis du contenu et de l'intérêt du travail, du degré d'autonomie, des perspectives d'évolution professionnelle ou des pratiques de rémunération) influencent les perceptions des collaborateurs à propos de leur organisation ainsi que leurs attitudes et comportements au travail (Aryee et Chu, 2012). Selon l'étude Robert Half 2013 les entreprises mettent à ce titre en place dans une optique de fidélisation des actions de développement professionnel (57%), une implication dans la prise de décision (32%) ou font évoluer leur système de rémunération (25%).

De manière générale, la théorie de l'échange social postule que les salariés restent dans une organisation et souhaitent continuer à en être membres en retour d'avantages liés à leur travail et à cette appartenance organisationnelle (Arnold, 1990 ; Blau, 1964) notamment vis-à-vis des expériences professionnelles vécues (Super, Thompson et Lindeman, 1985), mais également des raisons pour lesquelles la personne a rejoint l'entreprise (Arnold, 1990). La marque employeur, au travers des avantages perçus de travailler pour une organisation, serait ainsi source de fidélité (Chhabra et Mishra, 2008 ; Davies, 2008 ; Mandhanaya et Shah, 2010).

Plus précisément, la marque employeur influencerait chacune des composantes de la fidélité. Concernant l'intention d'en rester membre et le faible attrait pour des opportunités extérieures, la marque employeur améliorerait le taux de rétention du personnel (Chhabra et Mishra, 2008 ; Mandhanaya et Shah, 2010). L'étude menée

par Priyadarshi (2011) montre ainsi que trois dimensions de la marque employeur (manque de flexibilité, de variété du travail et d'opportunités liées à la rémunération et à la carrière) sont positivement corrélées à l'intention de quitter l'organisation. L'étude menée par Charbonnier-Voirin et ses collègues (2014) montre que l'intention de quitter l'organisation est la plus faible lorsque les collaborateurs évaluent positivement la marque employeur de leur organisation.

Hypothèse 1 : Une perception positive de la marque employeur influence négativement l'intention de quitter l'organisation d'un collaborateur et plus particulièrement sa propension à rechercher un autre emploi

Concernant la dimension affective de la fidélité (attachement à l'organisation), un petit nombre d'études a étudié l'impact de la marque employeur sur l'implication affective, qui représente cet attachement émotionnel à l'organisation (Meyer et Allen, 1997). Si l'étude menée par Vaijayanthi et ses collègues (2011) ne montre aucun lien significatif entre les attributs de la marque employeur et l'implication affective, deux études, réalisées d'une part par Priyadarshi (2011) sur 92 salariés indiens et par Avello et ses collègues d'autre part (2013) montre une influence significative des attributs de la marque employeur sur l'implication affective. Charbonnier-Voirin et ses collègues (2014) reportent par ailleurs une corrélation de .68 ($p < .01$) entre la marque employeur interne et l'implication affective des salariés de Sociétés de Services et d'Ingénierie Informatiques.

Hypothèse 2 : La marque employeur influence positivement la dimension affective de la fidélité

Si aucune étude n'a étudié, à notre connaissance, les liens pouvant exister entre marque employeur et performance au travail, des travaux antérieurs mettent néanmoins en relation certaines dimensions de la marque employeur (perceptions à l'égard du contenu et de l'intérêt du travail, des perspectives de développement et d'évolution, de l'environnement relationnel de travail par exemple) avec la performance dans la tâche et la performance contextuelle (Borman et Motowidlo, 1993 ; Smith, Organ et Near, 1983). Edwards et al. (2008) montrent ainsi, conformément à la théorie de l'échange social (Blau, 1964), que plus un salarié perçoit les avantages liés à son travail, plus il sera amené, par réciprocité, à démontrer des comportements de

performance contextuelle. Plusieurs recherches montrent ainsi que les perceptions des collaborateurs des caractéristiques de leur travail (de l'autonomie, un travail non routinier et des challenges notamment) influence positivement les comportements de citoyenneté organisationnelle (voir par exemple Gellatly et Irving, 2001 ; Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996 ; Purvanova, Bono et Dzwieczynski, 2006). De la même manière, Kahn (1990) postule que plusieurs attributs du travail et de l'organisation affectent l'étendue avec laquelle les individus sont prêts à s'investir dans la réalisation de leurs tâches (performance dans la tâche), dont l'autonomie, la variété des tâches, la créativité et le soutien social. Un salarié qui perçoit positivement son travail aurait tendance à accroître ses efforts et améliorer sa performance dans la tâche (Hackman et Oldham, 1980). Des études montrent ainsi qu'une évaluation positive de certains attributs du travail et de l'organisation influencent positivement la performance dans la tâche des collaborateurs en améliorant leur motivation intrinsèque (Piccolo et Colquitt, 2006).

H3 : la marque employeur influence positivement la performance dans la tâche

H4 : la marque employeur influence positivement la performance contextuelle, notamment l'altruisme et la conscience professionnelle

La marque employeur comme outil de fidélisation : étude empirique

Échantillon de l'étude

Le questionnaire auto-administré en ligne a été diffusé par email ainsi que sur les réseaux sociaux professionnels. L'échantillon final, dont les caractéristiques sont détaillées dans le tableau 1, se compose de 302 répondants multi-entreprises et multi-secteurs. Les répondants représentent toutes les catégories d'âge et d'ancienneté, avec néanmoins une sous-représentation de personnes de plus de 55 ans (16,9% de la population active selon l'enquête emploi 2016 de l'INSEE) et une forte proportion de cadres (>40%) et de diplômés Bac+5 (>60%).

L'objectif de la marque employeur est en effet d'attirer et de fidéliser des candidats « qualifiés » (Cable et Turban, 2001 ; Collins et Steven, 2002 ; Kapoor 2010 ; Roy, 2008), en particulier dans des secteurs d'activité « pénuriques » (voir les indicateurs DARES sur les

tensions sur le marché du travail par métiers). Les sondages professionnels (ex : rapports annuels des études internationales menées par ManpowerGroup) ainsi que les discours des employeurs, observables sur leurs sites carrières et dans des revues professionnelles, mettent souvent en relation leur stratégie de marque employeur avec l'attraction et la fidélisation de profils de collaborateurs hautement diplômés (Ecoles d'Ingénieurs, Master Ecoles de commerce, populations cadres...), ce qui nous a conduits à privilégier ces cibles.

Tableau 1 : Caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon

Descripteur	Modalité	Echantillon
Genre	Homme	46.2 %
	Femme	53.8%
Age	> 25 ans	10%
	26-35 ans	27.6%
	36-45 ans	26.9 %
	46-55 ans	27.2%
	> 56 ans	8.3%
Ancienneté dans le poste	< 1 an	15.6%
	1 à 3 ans	27.6%
	4 à 7 ans	22.3%
	8 à 15 ans	15.6%
	> 16 ans	18.9%
Niveau de diplômes	Sans diplôme	0.3%
	BEP/CAP	4%
	Bac	10%
	+2	11.6%
	+3/4	12.3%
	+5 ou >	61.8%
CSP	Employé	23.6%
	TAM	13%
	Ingénieur	22.9%
	Cadre	27.2%
	Cadre supérieur	13.3%

Analyses et échelles de mesure utilisées dans le cadre de l'étude

Des analyses factorielles confirmatoires ont en premier lieu été menées avec le logiciel Lisrel pour s'assurer de la fiabilité et de la validité des échelles et évaluer leur ajustement aux données collectées par l'examen de plusieurs indices absolus et incrémentaux (RMSEA \leq .08, NFI, NNFI, CFI \geq .90) (Bentler et Bonett, 1980 ; MacCallum,

Browne et Sugawara, 1996 ; Pedhazur et Pedhazur Schmelkin, 1991). L'ajustement du modèle structurel a ensuite été évalué selon les mêmes indices pour tester les hypothèses.

Les répondants étaient invités à évaluer chaque item sur une échelle de Likert en 7 points (1 = pas du tout d'accord à 7 = tout à fait d'accord).

La marque employeur : L'échelle de Charbonnier-Voirin, Laget et Vignolles (2014) adaptée de Berthon et ses collègues (2005) a été utilisée. Celle-ci comprend 9 items et 3 dimensions conformément au modèle proposé par Ambler et Barrow (1996) : 1. Une dimension fonctionnelle ayant trait à l'intérêt du travail (exemple d'item : *la possibilité de prendre des initiatives*) ; 2. Une dimension psychologique liée à l'ambiance de travail perçue (ex : *de bonnes relations avec les collègues*) et une dimension économique liée aux avantages financiers et matériels offerts par l'organisation (ex : *des primes attractives*). L'échelle présente un bon ajustement aux données collectées ($\chi^2/dl=40.07/23$; NFI=.98, NNFI=.99, CFI=.99, RMSEA=.047) ainsi qu'une fiabilité de cohérence interne satisfaisante pour chaque dimension (Rhôs de Jöreskog respectifs de .87, .90, .87 \geq .70 ; Jöreskog, 1971).

La fidélité organisationnelle : L'échelle développée par Peretti et Swalhi (2007) a été utilisée pour mesurer la fidélité à l'égard de l'organisation conformément à l'approche EVLN. Seuls les items les plus mal représentés dans les analyses restituées par les auteurs (poids factoriels < .65) n'ont pas été conservés. Les analyses confirmatoires restituent 16 items et 5 dimensions identiques à l'échelle originale : 1. Une faible propension à rechercher un emploi dont les items sont adaptés de l'échelle de Blau (1993) (ex : *J'ai préparé et mis à jour mon CV*), 2. Un attachement affectif adapté de l'échelle créée par Allen et Meyer (1990) (ex : *Je me sens affectivement attaché à mon entreprise*), 3. la performance dans la tâche adaptée de l'échelle développée par Williams et Anderson (1991) (ex : *j'accomplis les tâches que l'on attend de moi*) et la performance contextuelle avec ses deux dimensions dont les items ont été adaptés de Smith, Organ et Near (1983) (4. altruisme : *J'aide mes collègues lorsqu'ils ont été absents* et 5. conscience professionnelle : *Je reste après l'heure pour finir mon travail si nécessaire*). L'ajustement de l'échelle ($\chi^2/dl=250.33/94$; NFI= .93, NNFI=.95, CFI=.96, RMSEA=.074) ainsi que sa fiabilité de cohérence interne sont satisfaisants (Rhôs de Jöreskog respectifs de .85 ; .82 ; .91 ; .84 ; .72).

Résultats des analyses menées

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, soit 6 facteurs. Ce modèle est correctement ajusté aux données ($\chi^2/dl=332.75/137$, NFI=.93, NNFI=.95, CFI=.96, RMSEA=.069).

Concernant les corrélations entre les variables, le tableau 2 indique notamment que la marque employeur est négativement corrélée avec la propension à rechercher un emploi ($r = -.19$, $p<.001$). La marque employeur est positivement corrélée avec l'implication affective ($r = .52$, $p<.001$), les deux dimensions de la performance contextuelle ($r = .31$, $p<.001$) ainsi que la performance dans la tâche ($r = .27$ $p<.001$).

Tableau 2 : Moyennes, écarts types et corrélations entre les variables du modèle testé

	Moy.	Ecart type	1				
			2	3	4	5	
Marque employeur	4.62	1.10	-				
Propension à rechercher un emploi	3.37	1.75	-.194**	-			
Implication affective	4.19	1.44	.519**	-.234*	-		
Conscience professionnelle	5.15	1.13	.307**	.053	.356**	-	
Altruisme	5.58	1.04	.305**	.020	.267**	.332**	-
Performance dans la tâche	5.93	.92	.273**	-.031	.313**	.360**	.539**

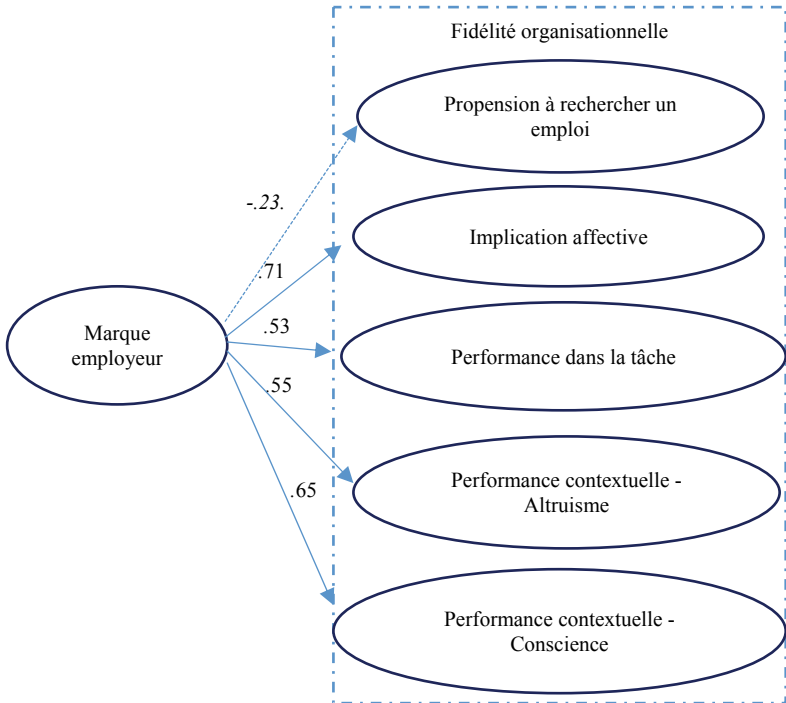
** $p<.001$

Dans un second temps, le biais de variance commune a été testé (Podsakoff et al., 2003) car il peut causer une inflation artificielle des résultats dans la mesure où les échelles ont été renseignées par les mêmes personnes en un seul temps de mesure. L'étude ne semble néanmoins pas être affectée par ce biais car l'ajustement est dégradé par rapport au modèle à 6 facteurs retenu lorsque la variable de variance commune est introduite.

Les hypothèses ont enfin été testées. Ce modèle structurel présente un ajustement aux données satisfaisant au regard d'un examen multicritères ($\chi^2/dl=411/147$, NFI=.91, NNFI=.93, CFI=.94, RMSEA=.07). Conformément à nos hypothèses, les résultats, présentés dans la figure 1, montrent que la marque employeur

influence positivement l'implication affective ($\beta = .71$, $p < .001$, $R^2 = .50$; H2 validée), la performance dans la tâche ($\beta = .53$, $p < .001$, $R^2 = .28$; H3 validée) ainsi que les deux dimensions de la performance contextuelle ($\beta = .55$, $R^2 = .30$ pour l'altruisme et $\beta = .65$, $R^2 = .43$ pour la conscience professionnelle, $p < .001$, H4 validée). En revanche, si la relation entre marque employeur et propension à rechercher un emploi est négative ($\beta = -.23$, H1 validée), son pouvoir explicatif est très faible ($R^2 = .05$). De précédents travaux ont montré que ce serait plus l'écart entre la marque employeur externe (perçue avant le recrutement) et la marque employeur interne, réellement vécue par les collaborateurs qui serait à l'origine de l'intention de quitter l'organisation (Charbonnier-Voirin et al., 2014). On peut donc imaginer qu'il en ait de même concernant la propension à rechercher un emploi. De plus, dans un contexte marqué par l'insécurité de l'emploi, il semble compréhensible que les collaborateurs portent un intérêt à d'autres opportunités professionnelles et tiennent à jour leur CV et ce, quel que soit leur environnement de travail actuel.

Figure 1 : Résultats des tests des hypothèses (figure sur la même page svp)



Discussion

Apports théoriques et managériaux

Face à la rareté des études empiriques consacrées à la marque employeur et à l'incertitude concernant ses conséquences en termes de fidélisation, cet article est le premier à tester l'influence de la marque employeur sur les différentes composantes de la fidélité organisationnelle réelle par la mobilisation de l'approche EVLN (*Exit, Voice, Loyalty, Neglect*) et de la théorie de l'échange social. Les résultats permettent de montrer que la marque employeur influence positivement et significativement quatre des cinq dimensions de la

fidélité réelle ou choisie, à savoir la dimension affective de la fidélité ainsi que les comportements entrant dans le domaine de la performance au travail : la performance dans la tâche d'une part, qui correspond au fait de remplir de manière satisfaisante les missions et responsabilités qui entrent dans la description de poste et la performance contextuelle d'autre part, représentée par les comportements non explicitement décrits qui favorisent le fonctionnement de l'organisation. Concernant l'hypothèse 1, la marque employeur n'influencerait que faiblement la propension à rechercher un emploi. Ce résultat pourrait s'expliquer par deux raisons. D'une part, l'intention de quitter l'entreprise, et à fortiori l'intention de rechercher un nouvel emploi pourrait être plus fortement influencée par l'écart de perception entre la marque employeur avant de rejoindre l'entreprise et ces perceptions une fois que la personne est dans l'entreprise comme le montrent les travaux de Charbonnier-Voirin et ses collègues (2014). Plus cet écart serait important, plus l'intention de départ des collaborateurs augmenterait. D'autre part, dans le cadre d'une conjoncture économique dégradée, d'un chômage élevé et du développement des réseaux sociaux professionnels (LinkedIn et Viadeo), il ne semble pas surprenant que les individus restent à l'écoute du marché et d'opportunités professionnelles potentielles et ce, quelle que soit la manière dont ils évaluent la marque employeur de leur organisation.

Du point de vue des organisations, ces résultats les incitent à développer et à soigner leur stratégie de gestion de marque employeur dans une optique de fidélisation de leurs talents. Dans cette perspective, les entreprises sont dans un premier temps incitées à identifier la proposition de valeur qui sera véhiculée par leur marque employeur (Lievens, 2007). Elles doivent ainsi réfléchir à leurs valeurs ainsi qu'à leurs pratiques RH susceptibles d'être valorisées auprès de leurs cibles (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015). Plus généralement, les résultats obtenus montrent que les aspects liés à la fonction, au contenu et à l'intérêt du travail ainsi qu'à l'ambiance sont importants dans l'évaluation de la marque employeur et son influence sur la fidélité. Ils le sont d'autant plus lorsque l'organisation peut difficilement compter sur un système de rémunération attractif. Les organisations doivent ainsi identifier les attributs réels du travail et de son environnement susceptibles de les distinguer de leurs concurrents.

Il semble par ailleurs tout à fait essentiel que les organisations s'assurent que les discours véhiculés soient réalistes par rapport à ce

que vivent les collaborateurs. La cohérence entre marque employeur externe et interne semble ainsi être cruciale à la stratégie de fidélisation. Son absence conduirait à des désillusions vis-à-vis des attentes et des promesses perçues initialement qui rendraient la marque employeur toxique (Mark et Toelken, 2009) en conduisant à une désimplication de la part des collaborateurs et une volonté de quitter l'organisation (Charbonnier-Voirin et al., 2014). Il semble à cet égard primordial d'impliquer les salariés dans les différentes étapes de création et de développement de la marque employeur pour que celle-ci soit efficace et qu'ils vivent la marque : qu'ils se l'approprient, la comprennent et soient plus impliqués (Ind, 2007). De cette manière la marque employeur peut refléter des attributs réels du travail et de l'organisation, basés sur des descriptions réalistes des postes qui permettent de fournir aux candidats une information sincère et équilibrée au sujet du travail (Barber, 1998) et dans lesquels les collaborateurs se reconnaissent.

Limites et voies de recherche

Une première limite de ce travail réside dans le fait que cette recherche soit transversale. Il conviendrait par conséquent de répliquer ces analyses selon un design longitudinal afin de confirmer le sens des relations de causalité. Par ailleurs, une étude longitudinale permettrait de mieux comprendre les mécanismes intervenant dans le processus de l'influence de la marque employeur sur la fidélité. En effet, des variables intermédiaires ou médiatrices entre la marque employeur et les différentes composantes de la fidélité existent et il conviendrait de les identifier afin de mieux guider les professionnels dans leur processus de gestion de la marque employeur.

Parmi ces mécanismes intermédiaires, la marque employeur améliorerait la motivation au travail (Gaddam, 2008 ; Mandhanya et Shah, 2010), mais cette proposition n'a, à notre connaissance, reçu aucun soutien scientifique. A ce titre, l'engagement serait le construit qui représenterait le mieux l'état psychologique motivationnel d'un individu, car il prendrait en considération à la fois les trois types de ressources personnelles (physiques, cognitives et émotionnelles) allouées à l'accomplissement d'un but (Kahn, 1990), mais aussi leur intensité et leur persistance (Kanfer, 1990). La motivation, comme l'implication, seraient néanmoins conditionnées à la cohérence entre

les discours attractifs de l'employeur et ses actes (Mark et Toelken, 2009). Plusieurs recherches montrent l'importance de réaliser les attentes qui se sont formées en amont du processus de recrutement pour positivement influencer les attitudes et les comportements des salariés (Wanous, Poland, Premack et Davis, 1992). Celles-ci se forment notamment grâce à la marque employeur externe communiquée auprès des candidats (Charbonnier-Voirin et al., 2014) et en cas de non réalisation, les perceptions de violations du contrat psychologique influencent la décision de rester ou de quitter une organisation (Robinson et Rousseau, 1994). Il serait par conséquent intéressant d'étudier ces perceptions de rupture du contrat psychologique ainsi que l'impact d'un écart de perception entre marque employeur interne et externe sur la fidélité organisationnelle.

Les résultats obtenus dans la présente recherche, concernant la dimension de propension à rechercher un emploi plaident par ailleurs pour l'ajout de nouveaux items concernant l'intention de quitter l'organisation afin de mieux appréhender l'influence de la marque employeur sur cette dimension de la fidélité organisationnelle.

Des auteurs tels que Cerdin et Peretti (2005) pointent par ailleurs du doigt le fait que les salariés accordent une attention croissante à l'individualisation des pratiques de fidélisation. Selon la fonction ou le secteur, les attentes principales à l'égard de l'emploi et de l'organisation peuvent différer. Les résultats de Arnold et Mackenzie Davey (1999) montrent à ce titre que l'impact de plusieurs caractéristiques du travail (intérêt, relations avec les collègues, avantages économiques) influencent significativement mais différemment l'implication affective ainsi que l'intention de quitter l'organisation selon les fonctions et les catégories socio-professionnelles étudiées. Il conviendrait à ce titre de mieux cerner les attentes des différentes cibles de la marque employeur et d'évaluer l'influence de chacune des dimensions de la marque employeur sur la fidélité pour chacune de ces cibles.

En conclusion, cette recherche permet d'avancer dans la compréhension de l'influence de la marque employeur sur la fidélité des collaborateurs par la mobilisation de l'approche théorique ELVN (*Exit, Voice, Loyalty, Neglect*) et de la théorie de l'échange social. Elle incite à poursuivre différentes voies de recherche qui aideront les organisations à mieux gérer leur processus de gestion de la marque employeur dans une perspective de fidélisation de leurs talents.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AMBLER T., BARROW S., « The employer brand », *The Journal of Brand Management*, 4, 1996, p185-206.
- ALLEN N.J., MEYER J.P., « Measurement antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990, p1-18.
- APP S., MERK J., BÜTTGEN M., « Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees », *Management Revue*, 23, 3, 2012, p262-278.
- ARNOLD J., « Predictors of career commitment: A test of three theoretical models », *Journal of Vocational Behavior*, 37, 1990, p285-302.
- ARNOLD J., MACKENZIE DAVEY K., « Graduates' work experiences as predictors of organisational commitment, intention to leave, and turnover: Which experiences really matter? », *Applied Psychology*, 48, 2, 1999, 211-238.
- ARYEE S., CHU C.W.L., « Antecedents and outcomes of challenging job experiences: A social cognitive perspective », *Human Performance*, 25, 3, 2012, p215-234.
- AVELLO M., GAVILAN D., BLASCO F., FERNANDEZ S., « Living and loving the employer brand, the role of employer brand experience on affective commitment », *42ème Conférence EMAC*, 2013, Istanbul, Turquie.
- BARBER A.E., « *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives* », Sage Publications, 1998.
- BENTLER P., BONETT D.D., « Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures », *Psychological Bulletin*, 88, 3, 1980, p588-606.
- BERTHON P., EWING M., HAH L.L., « Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding », *International Journal of Advertising*, 24, 2, 2005, p151-172.
- BLAU G., *Exchange and power in social life*, New York: Wiley, 1964.
- BLAU G., « Further exploring the relationship between job search and voluntary individual turnover », *Personnel Psychology*, 4, 1993, p113-130.
- BORMAN W.C., MOTOWIDLO S.J., « Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance », In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, p71-98, 1993.
- CABLE D.M., TURBAN D.B., « Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment », In *Research in*

- personnel and human resources management*, Emerald Group Publishing Limited, p115-163, 2001.
- CERDIN J-L, PERETTI J-M, « La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2005, 55, p2-21.
- CEZANNE C., GUILLON O., « Manifestations, déterminants et conséquences de la fidélité des salariés », *Recherches en Sciences de Gestion*, 97, 2, 2013, p127-143.
- CHARBONNIER-VOIRIN A., LAGET C., VIGNOLLES A., « 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, 2014, p3-17.
- CHARBONNIER-VOIRIN A., VIGNOLLES A., « Marque employeur interne et externe : un état de l'art et un agenda de recherche », *Revue Française de Gestion*, 41, 246, 2015, p63-82.
- CHHABRA N.L., MISHRA A., « Talent management and employer branding: Retention battle strategies », *ICFAI Journal of Management Research*, 7, 11, 2008, p50-61.
- COLLINS C.J., STEVENS C.K., « 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, 2002, p1121-1133.
- DAVIES G., « Employer branding and its influence on managers », *European Journal of Marketing*, 42, 4/5, 2008, p667-681.
- EDWARDS B.D., BELL S.T., ARTHUR J.R., DECUIR A.D., « Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance », *Applied Psychology*, 57, 3, 2008, p441-465.
- FRANCA V., PAHOR M., « The strength of the employer brand: influences and implications for recruiting », *Journal of Marketing and Management*, 3, 1, 2012, p78-122.
- GADDAM S., « Modeling employer branding communication: The softer aspect of HR marketing management », *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2, 1, 2008, p45-55.
- GELLATY I.R., IRVING P.G., « Personality, autonomy, and contextual performance of managers », *Human Performance*, 14, 2001, p231-245.
- GRIMA F., GLAYMANN D., « Une analyse renouvelée du modèle Exit, Voice, Loyalty, Neglect : apports d'une approche longitudinale et conceptuellement élargie », *M@n@gement*, 15, 1, 2012, p1-41.
- HACKMAN J.R., OLDHAM, G.R., *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980.
- HANIN D., STINGLHAMBER F., DELOBBE N., « The impact of employer branding on employees: The role of employment offering in the prediction of their affective commitment », *Psychologica Belgica*, 53(4), 2013, p57-83.

- HIRSCHMAN A., *Exit, voice and loyalty. Responses to decline in firms, organizations and states*, Cambridge: Harvard University Press, 1970.
- IND N., *Living the brand: How to transform every member of your organization into a brand champion*, Kogan Page Publishers, 2007.
- JÖRESKOG K.G., « Statistical analysis of sets of congeneric tests », *Psychometrika*, 36, 2, 1971, p109-133.
- KAHN W.A. (1990), « Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work », *Academy of Management Journal*, 33, 1990, p692-724.
- KANFER R., « Motivation theory and industrial and organizational psychology », in *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1990, p 75-170.
- KAPOOR V., « Employer branding: A study of its relevance in India », *IUP Journal of Brand Management*, 7, 1/2, 2010, p51-75.
- LIEVENS F., HIGHHOUSE S., « The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer », *Personnel Psychology*, 56, 1, 2003, p75-102.
- LIEVENS F., VAN HOYE G., ANSEEL F., « Organizational identity and employer image: towards a unifying framework », *British Journal of Management*, 18, 2007, p45-59.
- LIEVENS F., « 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, 2007, p51-69.
- LIGER, P., *Le marketing des RH, Attirer, motiver et fidéliser les salariés*, Dunod, 2007.
- MACCALLUM R.C., BROWNE M.W., SUGAWARA H.M., « Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling », *Psychological Methods*, 1, 1996, p130-149.
- MANDHANYA Y., SHAH M., « Employer branding: A tool for talent management », *Global Management Review*, 4, 2, 2010, p43-48.
- MARK P., TOELKEN K., « 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, 2009, p21.
- MEYER J.P., ALLEN N.J., *Commitment in the workplace*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.
- MEYER J.P., SMITH C.A., « HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 2000, 17, 4, p319-331.
- NAUS F., VAN ITERSAN A., ROE R., « Organizational cynicism: Extending the, exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace », *Human Relations*, 60, 5, 2007, p683-718.

- PAILLE P., « La fidélité au travail: éléments conceptuels sur la relation employé-organisation », *Gestion* 2000, 22, 6, 2005, p295-309.
- PANCZUK S., POINT S., *Enjeux et outils du marketing RH: promouvoir et vendre les ressources humaines*, Editions Eyrolles, 2011.
- PEDHAZUR E.J., PEDHAZUR SCHMELKIN L., *Measurement, design, and analysis, an integrated approach*, Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum, 1991.
- PERETTI J-M., SWALHI A., « Définir et mesurer la fidélité organisationnelle », *Revue de Sciences de Gestion*, 64, 2007, p277-290.
- PICCOLO R.F., COLQUITT J.A., « Transformational leadership and job behavior: The mediating role of core job characteristics », *The Academy of Management Journal*, 49, 2, 2006, p327-340.
- PODSAKOFF P.M., MACKENZIE S.B., BOMMER W.H., « Transformational leadership behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors », *Journal of Management*, 22, 1996, p259-298.
- PODSAKOFF P.M., MACKENZIE S.B., LEE J.Y., PODSAKOFF N.P., « Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies », *Journal of Applied Psychology*, 88, 2003, p879-903.
- PRIYADARSHI P., « Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment and turnover », *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46, 3, 2011, p510-522.
- PURVANOVA R.K., BONO J.E., DZIEWECZYNSKI J., « Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance », *Human performance*, 19, 1, 2006, p1-22.
- ROY S.K., « Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context », *South Asian Journal of Management*, 15, 4, 2008, p110-130.
- RUSBULT C.E., FARREL D., ROGERS G., MAINOUS A.G., « Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction », *Academy of Management Journal*, 31, 3, 1988, p599-627.
- SEHGAL K., MALATI N., « Employer branding: A potent organizational tool for enhancing competitive advantage », *The IUP Journal of Brand Management*, 10, 1, 2013, p51-65.
- SMITH C.A., ORGAN D.W., NEAR J.P., « Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents », *Journal of Applied Psychology*, 68, 1983, p653-663.
- SOULEZ S., GUILLOT-SOULEZ C., « 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, 2011, p39-57.
- SRIVASTAVA P., BHATNAGAR J., « Employer brand for talent acquisition: an exploration towards its measurement », *Vision*, 14, 1/2, 2010, p25-34.

- SUPER D.E., THOMPSON A.S., LINDEMAN R.H., *Adult career concerns inventory*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1985.
- VAIJAYANTHI P., ROY R., SHREENIVASAN K.A., SRIVATHSAN J., « Employer branding as an antecedent to organization commitment: An empirical study », *International Journal of Global Business*, 4, 2, 2011, p91-106.
- WANOUS J.P., POLAND T.D., PREMACK S.L., DAVIS K.S., « The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviours: A review and meta-analysis », *Journal of Applied Psychology*, 77, 1992, p288-297.
- WILLIAMS L.J., ANDERSON S.E., « Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviour », *Journal of Management*, 17, 1991, p601-617.
- WITHEY M., COOPER W., « Predicting exit, voice, loyalty, and neglect », *Administrative Science Quarterly*, 34, 4, 1989, p521-539.
- WITHEY M., COOPER W., « What's loyalty? », *Employees Responsibilities and Rights Journal*, 5, 3, 1992, p231-240.