



HAL
open science

L'effet du capital marque employeur sur l'attractivité organisationnelle : Le rôle modérateur de la familiarité

Laïla Benraïss-Noailles, Olivier Herrbach, Catherine Viot

► To cite this version:

Laïla Benraïss-Noailles, Olivier Herrbach, Catherine Viot. L'effet du capital marque employeur sur l'attractivité organisationnelle : Le rôle modérateur de la familiarité. *Revue management & avenir*, 2019, 170. hal-02089617

HAL Id: hal-02089617

<https://hal.science/hal-02089617v1>

Submitted on 3 Apr 2019

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.

Benraïss-Noailles, L. ; Herrbach, O. et Viot, C. (2019), L'effet du capital marque employeur sur l'attractivité organisationnelle : Le rôle modérateur de la familiarité, *Management & Avenir*, N° 107, Février, p. 37-59.

L'effet du capital marque employeur sur l'attractivité organisationnelle : Le rôle modérateur de la familiarité ¹

Management & Avenir

Laïla Benraïss-Noailles

Maître de conférences HDR à l'IAE Bordeaux – Université de Bordeaux et membre l'équipe de recherche en RH de l'Institut de Recherche en Gestion des Organisations (IRGO). Ses principaux champs de recherche portent sur le marketing des ressources humaines, les attitudes au travail et la responsabilité sociétale.

laïla.benraïss-noailles@u-bordeaux.fr

IAE Bordeaux

Pôle Universitaire de Sciences de Gestion

35, avenue Abadie – 33100 Bordeaux

Olivier Herrbach

Professeur de sciences de gestion à l'IAE Bordeaux – Université de Bordeaux et membre de l'équipe de recherche en RH de l'IRGO. Ses travaux portent sur le comportement organisationnel, les attitudes et les émotions au travail et la gestion des carrières.

olivier.herrbach@u-bordeaux.fr

IAE Bordeaux

Pôle Universitaire de Sciences de Gestion

35, avenue Abadie – 33100 Bordeaux

Catherine Viot

Professeur de sciences de gestion à l'Université Claude Bernard Lyon 1, département Techniques de Commercialisation. Elle est membre du laboratoire SAF (Sciences Actuarielle et Financière) de l'université Lyon 1 et chercheur associé à l'IRGO (Université de Bordeaux). Ses recherches portent sur le management stratégique de la marque, sur le comportement du consommateur et sur le marketing des ressources humaines.

catherine.viot@univ-lyon1.fr

¹ Une première version de cet article a été présentée lors de la 33^{ème} Université d'Eté de l'IAS « *Audit social et GRH* », Montréal, 27 et 28 août 2015.

L'effet du capital marque employeur sur l'attractivité organisationnelle : Le rôle modérateur de la familiarité

Résumé

Cet article a pour double objectif de tester la pertinence empirique de la notion de capital marque appliquée à l'employeur et d'étudier sa relation avec l'attractivité organisationnelle. Elle s'appuie sur une étude auprès d'un échantillon de futurs diplômés. Les résultats montrent que les dimensions du capital marque employeur sont liées de manière différenciée avec l'attractivité organisationnelle. Ils montrent également que l'effet modérateur de la familiarité à l'égard de l'entreprise sur la relation entre le capital marque employeur et l'attractivité n'est pas celui qui était attendu.

Mots clés

Marque employeur, attractivité organisationnelle, familiarité, implication à l'égard de la catégorie de produits/services de l'entreprise

The impact of employer brand equity on organizational attractiveness: The moderating role of familiarity

Abstract

This paper aims at assessing the empirical relevance of the concept of brand equity in the context of an employer and to study its relationship with organizational attractiveness. It is based on an online study of future university graduates. The results show that the dimensions of employer brand equity are differently related to organizational attractiveness. They also show that the moderating effect of familiarity is not the one expected.

Keywords

Employer brand, organizational attractiveness, Familiarity, Involvement products.

Depuis les années 1990, les organisations prennent conscience de la valeur de leur capital immatériel. Ce capital est conceptualisé en tant que construit multidimensionnel recouvrant d'une part le capital structurel et, d'autre part, le capital humain. Alors que le capital structurel comprend « *les ordinateurs, les logiciels, les bases de données, la structure organisationnelle, les brevets, les marques déposées [...] et le capital client* » (Edvinsson et Malone, 1999, p. 26-27), le capital humain résulte de la combinaison des connaissances du personnel, de ses compétences, de son esprit d'innovation, des capacités de chacun à accomplir sa tâche, ainsi que des valeurs, de la culture et du management de l'entreprise.

Parallèlement, au-delà de la marque produit/service, la volonté de capitaliser sur un nom s'est étendue à l'organisation en tant que marque (*corporate brand*), ainsi qu'à l'organisation en tant qu'employeur (*employeur brand*). Les organisations sont ainsi de plus en plus nombreuses à s'intéresser à leur marque employeur (ME) et à leur attractivité auprès des candidats potentiels. Plusieurs d'entre elles se sont dotées d'une direction dédiée à la ME (SFR, EDF, Engie, Danone, Disneyland Paris, Deloitte, Société Générale, etc.). D'autres communiquent au travers de spots publicitaires diffusés dans les médias de masse (télévision, cinéma, Internet), à l'instar des marques de produits et de services, pour promouvoir leur ME (McDonald's) ou font du sponsoring de programme TV (Armée de Terre). Elles utilisent également leur site institutionnel ou les réseaux sociaux pour communiquer sur les conditions de travail, les opportunités de carrière, les possibilités de formation dont bénéficient leurs salariés (Michel et Augustin) ou bien sur le caractère innovant de l'offre de produits/services proposée (EasyJet) pour donner envie aux candidats potentiels de les rejoindre.

La ME est, avant tout, une « promesse d'emploi unique » qui s'adresse aux collaborateurs ou futurs collaborateurs d'une organisation. Elle résulte d'une combinaison des « *bénéfices* » fonctionnels, économiques et psychologiques obtenus par les salariés (Ambler et Barrow, 1996 ; Ewing *et al.*, 2002 ; Franca et Pahor, 2012 ; Soulez et Guillot-Soulez, 2011 ; auteurs). Alors que la ME est la promesse qui s'adresse aux collaborateurs et futurs collaborateurs, le capital marque employeur (CME) qui en résulte reflète la valeur ou la force d'une marque en tant qu'employeur. On peut donc le considérer comme un actif intangible par l'organisation qui le détient et qu'il constitue pour elle un « capital », en lien avec le capital humain de l'entreprise qu'il contribue à constituer et à préserver. Nous proposons d'étudier le rôle joué par cet actif intangible sur l'attractivité organisationnelle.

En effet, l'intérêt accru des organisations pour leur ME s'explique en partie par le fait que certains profils sont rares et qu'elles doivent aussi, plus généralement, améliorer leur attractivité pour attirer les talents. L'idée que le développement d'un CME fort peut contribuer à accroître l'attractivité des organisations s'est ainsi répandue, en particulier vis-à-vis des jeunes ou futurs diplômés. Cette recherche a ainsi un double objectif. Le premier est de mesurer l'effet du CME sur l'attractivité organisationnelle, en cherchant en outre à mettre en exergue les effets potentiellement distincts des trois dimensions du CME (notoriété, qualité perçue et intention de fidélité). Le second objectif est de tester des modérateurs de la relation entre le CME et l'attractivité organisationnelle. En effet, selon la littérature, cette relation serait influencée, d'une part, par la familiarité avec l'entreprise et, d'autre part, par l'implication à l'égard de la catégorie de produits ou de services qu'elle commercialise.

Dans un premier temps, les concepts centraux de cette recherche – le CME et l'attractivité organisationnelle – seront définis (I). A l'issue de cette revue de la littérature, le modèle et les hypothèses de recherche seront présentés (II), puis la méthodologie (III). Enfin, la dernière partie sera consacrée à l'analyse et à la discussion des résultats (IV).

1. Le capital-marque employeur : un levier de l'attractivité de l'employeur

De nombreuses recherches se sont intéressées à l'impact de l'image de la ME sur l'attractivité des entreprises et ont montré que les candidats sont plus attirés par les entreprises qui bénéficient d'une image de ME attrayante ou d'un CME fort (Knox et Freeman, 2006 ; Cable

et Turban, 2003 ; Highhouse *et al.*, 1999). En particulier, des travaux se sont intéressés aux futurs diplômés et ont conclu à l'impact qu'exerce la ME sur les jeunes candidats potentiels (Shahzad *et al.*, 2011 ; Agrawal et Swaroop, 2009). Les études antérieures concluent toutefois que cet impact n'est pas toujours inconditionnel. Des chercheurs ont ainsi identifié des variables modératrices de l'effet de la ME. Parmi elles, on trouve la familiarité à l'égard de l'employeur (Walker *et al.*, 2011), l'expérience préalable du salarié potentiel avec l'organisation – en tant que client ou lors d'un précédent emploi ou stage (Agrawal et Swaroop, 2009) – ou encore le contexte culturel (Baum et Kabst, 2013).

1.1. Capital marque employeur

En comportement du consommateur, le capital marque consiste en la valeur donnée au produit ou au service par le consommateur au-delà de ce qui est procuré par ses attributs et caractéristiques en eux-mêmes (Park et Srinivasan, 1994). Dans cette perspective, il a été défini comme étant « *les éléments d'actif et de passif liés à une marque, à son nom ou à ses symboles et qui apportent quelque chose à l'entreprise et à ses clients parce qu'ils attribuent une plus-value ou une moins-value aux produits et aux services* » (Aaker, 1991, p. 15). Ce capital trouve son origine dans les associations reliées à la marque par les consommateurs et se reflète en priorité dans sa notoriété, c'est-à-dire le taux de reconnaissance d'une marque (Keller, 1993). Aaker (1991) adopte toutefois une conceptualisation plus large et considère que le capital marque reflète non seulement sa notoriété, mais également la qualité perçue de la marque auprès des consommateurs et la fidélité des clients à la marque.

La notion de capital marque a été étendue à l'employeur en tant que marque, mais avec quelques spécificités. Tout d'abord, il y a lieu de distinguer les concepts de *employer brand equity* (EBE ou capital-marque employeur) et de *employee-based brand equity*¹ (EBBE). Alors que l'EBBE s'intéresse aux effets résultant du marketing RH interne de la marque (King *et al.*, 2012), le CME traduit à la fois la valeur interne et la valeur externe résultant du management de la ME (Foster *et al.*, 2010).

En outre, alors que des auteurs comme Ewing *et al.* (2002, p. 14) transposent intégralement l'approche d'Aaker (1991) à la ME en définissant le CME comme « *les éléments d'actif et de passif liés à la marque employeur, à son nom et à sa symbolique, qui s'ajoutent (ou se soustraient) à la valeur fournie par une organisation à ses salariés* », d'autres, à l'instar d'Ambler et Barrow (1996), ne considèrent que les aspects positifs du CME. Selon eux, le CME reflète la valeur que les salariés accordent aux « *bénéfices* » que l'entreprise est en mesure de leur offrir et à son pouvoir de différenciation vis-à-vis des concurrents. Cette approche – que nous retiendrons – considère que le CME ne comporte que des éléments d'actif, alors qu'il pourrait aussi contenir des éléments de passif ; nous le définirons en tant que « *l'actif intangible, dans l'esprit des salariés actuels et potentiels, qui a été construit par de bonnes pratiques RH* » (Ambler et Barrow, 1996).

1.2. Attractivité organisationnelle

L'attractivité organisationnelle (AO) est « *une attitude affective positive à l'égard d'une organisation, la considérant comme désirable, en vue d'initier une relation avec cette organisation en faisant partie de son personnel* » (Aiman-Smith *et al.*, 2001, p. 221). Dans ses travaux, Ong (2011) distingue deux dimensions de l'AO : la perception de l'AO (attitude) et l'intention d'acceptation (intention de comportement), cette dernière étant définie comme l'intention, déclarée ou non, d'accepter le poste proposé par l'entreprise. Cette intention peut donner lieu à une acceptation effective, qui en constitue la matérialisation la plus aboutie. Rampl et Kenning (2014) définissent ainsi l'AO plus précisément comme « *l'intention de candidater ou d'accepter des offres potentielles de la part d'un employeur particulier* ». Des

¹ L'effet différentiel que la connaissance de la marque a sur la réponse des salariés au management interne de la marque » (King *et al.*, 2012, p. 269).

travaux ont confirmé ses conséquences effectives sur l'intention de postuler ou de rejoindre une entreprise (Agrawal et Swaroop, 2009 ; Collins et Stevens, 2002). Elle agit également, pour les salariés en poste, sur l'intention de rester fidèle à l'entreprise (Jiang et Iles, 2011). L'AO trouve son origine dans les « *avantages qu'un employé potentiel perçoit à travailler pour une organisation spécifique* » (Berthon *et al.*, 2005, p. 156), c'est-à-dire précisément dans sa marque employeur. Elle est donc un élément central de l'efficacité de la ME (Cable et Turban, 2003) et dépend des attributs reliés à l'entreprise (Rampl et Kenning, 2014 ; Lievens *et al.* 2001) et des attributs reliés à l'emploi (Taylor et Bergmann, 1987). Selon Cable et Turban (2001), l'AO repose sur diverses sources d'information. Certaines sont formelles, d'autres informelles, comme le bouche-à-oreille (Van Hoye, 2012) et les réseaux sociaux (Sivertzen *et al.*, 2013).

1.3. Effets directs du CME sur l'attrait de l'entreprise

Plusieurs auteurs ont établi une relation positive entre l'image de la ME et l'attrait de l'organisation (Knox et Freeman, 2006 ; Cable et Turban, 2003 ; Highhouse *et al.*, 1999). L'image de marque étant une des composantes du capital marque (Keller, 1993 ; Aaker, 1991), on peut supposer qu'une telle relation existe aussi entre le CME et son attrait auprès des cibles RH extérieures. Une recherche récente valide l'existence d'un effet du CME sur l'attractivité d'une offre d'emploi où le CME était manipulé avec quatre entreprises créditées d'un CME fort (Danone, Sony, L'Oréal et Décathlon) et quatre entreprises fictives dont le CME est considéré comme nul ou neutre (Maclouf et Belvaux, 2015).

Ces travaux suggèrent une relation positive entre CME et attractivité organisationnelle. Plus un employeur bénéficie d'un capital marque élevé, plus il sera attractif, d'où notre hypothèse centrale que le CME est positivement relié à l'attrait de l'entreprise en tant qu'employeur. Conformément à notre approche basée sur Aaker (1991), qui distingue trois aspects qui sont susceptibles d'avoir un impact sur son attractivité vis-à-vis du consommateur (la notoriété, la qualité perçue et l'intention de fidélité), cette hypothèse est déclinée pour les trois dimensions du CME. Dans le cas de la notoriété, c'est la possibilité de s'associer à un employeur reconnu qui sera le moteur de l'attractivité exercée par l'entreprise, dans la mesure où les salariés peuvent associer leur image de soi à ce groupe social valorisé qu'est l'entreprise disposant d'une bonne notoriété. En ce qui concerne la qualité perçue, ce seront les caractéristiques intrinsèques de l'expérience d'emploi qui sont déterminantes pour attirer les candidats. Enfin, c'est le fait de projeter d'y rester qui sera le mécanisme sous-jacent par lequel l'intention de fidélité se traduit en intention de candidater ou d'accepter une offre :

H1 : La notoriété de la ME est positivement reliée à l'AO.

H2 : La qualité perçue de la ME est positivement reliée à l'AO

H3 : L'intention de fidélité à la ME est positivement reliée à l'AO.

1.4. Effets modérateurs

La relation directe supposée entre le CME et l'AO, qui sous-tend la stratégie de marque employeur mise en œuvre par de nombreuses organisations, mérite en outre d'être étudiée et enrichie par la prise en compte de modérateurs de cette relation, tels que la familiarité à l'égard de l'organisation et l'implication à l'égard des produits/services qu'elle commercialise. C'est pourquoi les hypothèses sur l'effet du CME sur l'AO sont complétées par des hypothèses relatives aux deux variables modératrices. Il ressort en effet de la littérature que le concept de familiarité avec l'organisation n'est pas étranger au contexte du marketing des RH (Lemmink *et al.*, 2003 ; Walker *et al.*, 2011 ; Agrawal et Swaroop, 2009). Etudier un éventuel effet modérateur de cette variable sur la relation entre CME et AO peut donc présenter un intérêt. Introduire l'implication à l'égard des produits/services commercialisés par l'organisation présente en revanche un caractère novateur. Cette variable, qui joue un rôle crucial dans la prise de décision du consommateur pourrait, par analogie, jouer un rôle important dans le choix d'un employeur. Selon la classification proposée par Charbonnier-Voirin et Vignolles (2015) et (auteurs, 2014), ces modérateurs sont de nature individuelle.

Effets de la familiarité

En marketing, la familiarité renvoie au nombre d'expériences que le consommateur a accumulées au cours du temps avec la catégorie de produits/services considérée (Alba et Hutchinson, 1987) : exposition à la publicité, recherche d'informations, interaction avec du personnel, achat et utilisation du produit dans des situations variées. La familiarité est donc de nature expérientielle, ce qui la distingue de la notion de notoriété. En effet, la notoriété est une variable qui atteste de la reconnaissance de la marque. La familiarité va au-delà puisqu'elle renvoie au nombre d'expériences que l'individu a lui-même accumulées au cours du temps avec la marque (Alba et Hutchinson, 1987). Il est donc proposé de transposer l'approche de la familiarité d'Alba et Hutchinson au contexte de la ME. Ainsi, la familiarité à l'égard de la ME d'une entreprise donnée est conceptualisée comme le nombre d'expériences directes et indirectes qu'une personne a accumulées au cours du temps avec l'entreprise considérée.

En raisonnant par analogie, il peut être considéré que cette familiarité d'un futur diplômé vis-à-vis de la ME d'une entreprise peut résulter du nombre et de la durée des stages effectués dans cette entreprise, de l'exposition à des publicités ou à des annonces de recrutement, des interactions avec des représentants de l'entreprise lors d'un forum emploi-stages ou encore du fait de suivre l'actualité liée à cette entreprise sur les réseaux sociaux, etc. Si les effets de la familiarité à l'égard de l'entreprise ont déjà donné lieu à des recherches en marketing RH (Agrawal et Swaroop, 2009 ; Lemmink *et al.*, 2003 ; Walker *et al.*, 2011), elles n'étudient pas, à notre connaissance, l'effet combiné du CME et de la familiarité. La familiarité à l'égard de la marque est susceptible d'influencer directement le choix des entreprises auprès desquelles un nouveau ou futur diplômé fera acte de candidature (Lemmink *et al.*, 2003). Walker *et al.* (2011) envisagent, quant à eux, un effet modérateur de cette variable.

Conformément à leur approche, nous considérerons la familiarité à l'égard de la ME d'une entreprise comme une variable modératrice de la relation entre CME et attractivité. Plus précisément, il est postulé qu'un faible niveau de familiarité a tendance à renforcer le lien entre CME et attractivité, alors qu'un niveau de familiarité élevé l'affaiblit. En d'autres termes, si le CME est perçu comme élevé par des individus peu familiers de l'entreprise en tant qu'employeur, l'effet du CME sur l'attractivité sera plus fort, car les individus s'appuieront avant tout sur cette source générale d'information. A l'inverse, pour des individus familiers de l'entreprise, la perception du CME sera moins importante que les informations reçues directement par les individus dans le cadre de leur propre expérience avec l'entreprise. Notre hypothèse est conforme à l'idée émise par Maclouf et Belvaux (2015), mais non testée, que la sensibilité au CME est plus forte pour les candidats ayant une faible expérience professionnelle. Elle est déclinée pour les trois composantes du CME :

H4a. La relation entre la notoriété de la ME et l'AO est modérée par la familiarité, au sens où plus la familiarité est faible, plus l'intensité de la relation entre la notoriété de la marque et l'AO est forte.

H4b. La relation entre la qualité perçue de la ME et l'AO est modérée par la familiarité, au sens où plus la familiarité, plus forte est l'intensité de la relation entre qualité perçue et l'AO est faible.

H4c. La relation entre l'intention de fidélité à l'égard la ME et l'AO est modérée par la familiarité, au sens où plus la familiarité est faible, plus l'intensité de la relation entre l'intention de fidélité et l'AO est forte.

Effet de l'implication à l'égard des produits/services commercialisés par l'entreprise

L'implication à l'égard d'un produit ou d'une marque est définie comme « *la pertinence perçue d'un objet par une personne, fondée sur ses propres besoins, valeurs et intérêts* » (Zaichkowsky, 1985, p. 342). Le mot « *objet* » est utilisé ici dans un sens générique. Il peut s'agir d'un produit, d'une marque, d'une publicité, d'une situation d'achat, etc. Il a été montré que l'implication influence (par l'intermédiaire d'un traitement détaillé de l'information en cas de forte implication et d'une focalisation sur quelques attributs en cas de faible

implication) le processus de décision et les réactions du consommateur (Solomon *et al.*, 2006). De plus, l'implication est un construit motivationnel (Solomon *et al.*, 2006) ; il en découle qu'une forte implication à l'égard du produit/service commercialisé pourrait inciter les futurs ou jeunes diplômés à candidater à un emploi dans l'entreprise qui les développe et les commercialise, indépendamment de la marque employeur.

Le niveau d'implication est très variable d'un individu à autre : il peut varier de l'inertie à la passion. Il dépend de variables personnelles, de la situation et de l'objet. L'implication est donc généralement considérée, en marketing, comme une variable modératrice. Par analogie, on peut s'attendre à ce que l'implication à l'égard des produits ou de services commercialisés par une organisation modère la relation entre le CME et son attractivité (H5). Concrètement, nous envisageons que plus l'implication à l'égard des produits ou de services commercialisés par l'entreprise envisagée comme employeur est élevée, plus l'intensité de la relation entre CME et AO est faible.

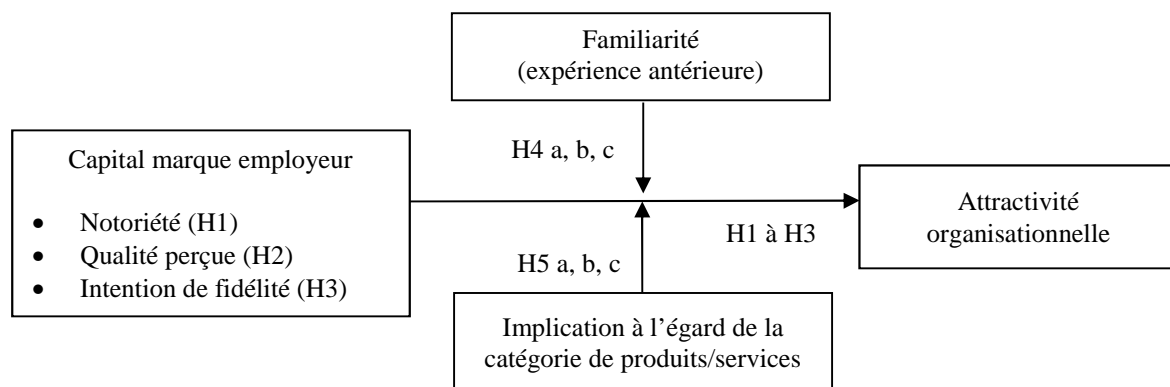
H5a. La relation entre la notoriété de la ME et l'AO est modérée par l'implication. Plus l'implication est forte, plus l'intensité de la relation entre la notoriété de la marque et l'AO est faible.

H5b. La relation entre la qualité perçue de la ME et l'AO est modérée par l'implication. Plus l'implication est forte, plus l'intensité de la relation entre qualité perçue et l'AO est faible.

H5c. La relation entre l'intention de fidélité à la ME et l'AO est modérée e par l'implication. Plus l'implication est forte, plus l'intensité de la relation entre l'intention de fidélité et l'AO est faible.

Le modèle et les hypothèses H1 à H5 sont présentés dans la Figure 1.

Figure 1. Modèle et hypothèses de recherche



2. Etude empirique

Dans cette troisième partie, l'échantillon de l'étude sera présenté. Il sera suivi des différentes mesures utilisées pour tester nos hypothèses de recherche.

2.1. Collecte des données et caractéristiques de l'échantillon

Le logiciel Sphinx a été utilisé pour concevoir et mettre en ligne un questionnaire destiné à collecter les données auprès d'un échantillon de futurs diplômés (N = 211). Le lien vers le questionnaire a été communiqué à des étudiants en master de sciences de gestion (première et deuxième année) d'universités en France et au Maroc. Les données ainsi collectées l'ont été auprès de 117 étudiants marocains et 94 étudiants français. L'âge moyen des répondants est de 23 ans et 7 mois. Les femmes représentent 65 % de l'échantillon. Les répondants en deuxième année représentent 58 %. Comme le soulignent Maclouf et Belvaux (2015), le recours à de futurs diplômés dans les recherches reliant CME et attractivité organisationnelle présente un intérêt manifeste. Du fait de leur faible expérience professionnelle, ils devraient être plus sensibles au CME (Maclouf et Belvaux, 2015, p. 66). Cela suppose cependant certaines conditions que nous avons respectées : sélectionner des étudiants proches de leur premier emploi pour assurer une certaine maturité du projet professionnel, ainsi que des

étudiants dont le profil est homogène en termes de filière. En l'occurrence, les étudiants interrogés poursuivent des études en gestion.

Les échelles ont été choisies dans la littérature afin de mesurer les variables du modèle de recherche. Les items ont été traduits et soumis à un expert pour validation. La première question invite les répondants à nommer une entreprise de leur choix, à laquelle ils ont l'intention de candidater. Toutes les autres questions se rapportent à cet employeur choisi et nommé « X ».

2.2. Mesure du CME

Il existe plusieurs méthodes permettant de mesurer le capital marque. Dans un article faisant l'état de l'art des mesures du concept, Christodoulides et De Chernatony (2010) concluent que les mesures du capital marque s'appuyant sur le point de vue des consommateurs sont supérieures aux autres types de mesure et préconisent d'utiliser l'échelle de Yoo et Donthu (2001). Ces auteurs proposent deux échelles : une échelle composée de trois facteurs et comptant dix items (notoriété, qualité perçue et intention de fidélité) et une seconde échelle de mesure globale du capital marque comportant quatre items. Si les données ont bien été collectées pour ces deux échelles, l'échelle multidimensionnelle présente un intérêt supérieur lorsqu'il s'agit d'étudier à la fois les effets directs du CME sur l'attractivité organisationnelle et les effets modérateurs d'autres variables sur les relations postulées entre les dimensions du CME et l'attractivité organisationnelle. Elle permet, potentiellement, de mettre au jour des leviers différenciés de l'attractivité en fonction de variables modératrices.

Selon Ambler et Barrow (1996), le CME peut être mesuré et valorisé comme tout autre type de capital marque. La plupart des recherches comportant une mesure du CME ont opté pour une conception perceptuelle du CME (Collins et Stevens, 2002 ; Cable et Turban, 2003). Bien que se référant à la conceptualisation de Keller (1993), les mesures du capital marque évoquées ci-dessus n'intègrent pas ce qui différencie l'image du capital de la marque, à savoir la notoriété. De plus, un article conceptuel relatif à la ME (Auteurs) souligne le caractère perfectible des échelles mesurant le CME. En effet, les mesures de type capital marque sont à privilégier lorsqu'il s'agit d'évaluer la force d'une ME, car cette approche réunit plusieurs indicateurs : la notoriété et l'image composée de tous les éléments suggérés par Keller (1993), à savoir les attributs, les bénéfices et les attitudes.

Pour ces différentes raisons, nous avons décidé de ne pas utiliser une échelle développée en marketing RH, mais d'adapter l'échelle de Yoo et Donthu (2001) qui mesure le capital marque du point de vue du consommateur. Celle-ci est composée de douze items² (exemple d'item : « *X serait mon premier choix* ») reflétant les différentes dimensions de la ME. Les répondants devaient indiquer leur degré d'accord avis (sur une échelle à six niveaux) sur un ensemble d'affirmations, en ayant préalablement indiqué l'entreprise désignée comme leur employeur de choix au début du questionnaire.

2.3. Mesure de l'attractivité

L'attractivité organisationnelle est mesurée par une échelle unidimensionnelle (Rampl et Kenning, 2014) qui comporte trois items (exemple : « *J'aimerais beaucoup travailler pour l'entreprise X* »). Les répondants formulaient leur avis (sur une échelle à six niveaux de 1 = Pas du tout d'accord à 6 = Tout à fait d'accord) en fonction de l'entreprise qu'ils avaient présentée comme étant leur employeur de choix au début du questionnaire. Cette échelle est inspirée des travaux de Taylor et Bergmann (1987) et de Lievens *et al.*, (2001) (tableau 5). Elle présente l'avantage d'être très courte et facilement insérable dans un questionnaire combinant plusieurs échelles de mesure.

² Les douze items mesurent les trois facettes du CME. Quatre items mesurent en outre le CME de manière plus holistique, mais cette mesure n'est pas utilisée dans les analyses présentées dans ce papier.

2.4. Mesure de la familiarité à l'égard de la marque employeur d'une entreprise donnée

L'échelle de Gatewood *et al.* (1993), composée de cinq items, a été utilisée pour la mesure de la familiarité à l'égard de la ME (exemple d'item : « *Je connais quelqu'un qui travaille pour cette société* »). Nous avons préféré ce type de mesure à l'échelle mono-item ($1 = \textit{Very unfamiliar} / 5 = \textit{Very familiar}$) utilisée par Walker *et al.* (2011) et Lemmink *et al.* (2003), du fait du risque d'interprétation ambiguë du terme « familier ».

Deux items ont été ajoutés : le premier est relatif au bouche-à-oreille (BAO) et le second fait référence aux réseaux sociaux. Charbonnier-Voirin *et al.* (2017) ont montré que les réseaux sociaux numériques sont de plus en plus utilisés par les candidats pour rechercher de l'information sur l'entreprise et sur le poste. Le processus démarre par la recherche d'informations sur le site de l'employeur. Les réseaux sociaux sont utilisés dans un second temps pour la compléter. Enfin, les candidats potentiels recherchent également des témoignages internes en contactant des salariés sur les réseaux sociaux.

Concernant le premier, l'exposition au BAO est fortement liée, dans la littérature, à l'attrait pour les organisations en tant qu'employeur (Van Hove, 2012). Il serait, pour les candidats potentiels, une source fiable d'informations sur les conditions de travail et les opportunités d'emploi (Keeling *et al.*, 2013 ; Collins et Stevens, 2002 ; Highhouse *et al.*, 1999). Highhouse *et al.* (1999) préconisent d'adjoindre un item, que nous avons retenu, relatif au BAO (« *J'ai entendu parler favorablement de cette entreprise* »).

Quant au second item relatif aux réseaux sociaux, sa prise en compte s'impose également dans une mesure de la familiarité du fait des pratiques de la génération interrogée (21 à 25 ans) (Sivertzen *et al.*, 2013). En effet, cette génération est très consommatrice des nouveaux modes de communication et de réseautage. Dans leur recherche, Charbonnier-Voirin *et al.* (2017) ont montré que les candidats potentiels croisent au moins deux sources d'informations institutionnelles ; le site Internet et au moins un réseau social, dans l'objectif d'obtenir le plus d'informations actualisées sur les employeurs susceptibles de guider leur choix (Item : « *Je me tiens au courant de l'actualité de cette entreprise sur les réseaux sociaux* »).

2.5. Mesure de l'implication à l'égard des produits/services commercialisés par l'organisation

Pour la mesure de l'implication à l'égard des produits/services de l'entreprise choisie, nous avons opté pour l'échelle de Yoo et Donthu (2001). Cette échelle est composée de quatre items (exemple d'item : « *J'utilise les produits/services de l'entreprise X* »).

3. La qualité perçue et la familiarité : deux variables clés de l'attractivité des employeurs

Les différents concepts étant mesurés à l'aide d'échelles déjà validées, mais nécessitant quelques adaptations mineures et/ou une traduction fidèle, des analyses factorielles ont été réalisées sous la forme d'analyses en composantes principales (ACP). Le test du modèle a été réalisé à l'aide de modélisation par les équations structurelles. Le logiciel utilisé est SPSS et son module AMOS. Avant de présenter et discuter les principaux résultats, nous exposerons d'abord la structure des différentes échelles.

3.1. Analyse exploratoire des échelles

Une ACP valide la structure en trois facteurs de l'échelle de CME (Tableau 1). Le premier facteur « Notoriété » regroupe les items liés à la reconnaissance du futur employeur. Le deuxième facteur « Qualité perçue » réunit ceux relatifs à la qualité perçue de l'entreprise et, enfin, au troisième facteur « Intention de fidélité » sont corrélés les items relatifs à l'intention de fidélité si le répondant devenait salarié de l'entreprise choisie en début de questionnaire. Ces trois dimensions expliquent 73,7 % de la variance.

Tableau 1. Structure factorielle de l'échelle de mesure du CME

| Items | Composantes | | |
|---|-------------|----------------|-----------------------|
| | Notoriété | Qualité perçue | Intention de fidélité |
| AW3 Je suis informé(e), à propos de X, en tant qu'employeur. | ,790 | | |
| AW1 Je sais à quoi ressemble X en tant qu'employeur. | ,726 | | |
| QL4 X doit être de très bonne qualité en tant qu'employeur. | | ,847 | |
| QL1 X est de grande qualité en tant qu'employeur | | ,722 | |
| FI1 Si je suis embauché(e) par X, je me considérerais comme étant fidèle à cet employeur. | | | ,896 |
| FI3 Je ne poursuivrai pas mes recherches d'emploi, si je suis embauché(e) par X. | | | ,683 |
| Alpha de Cronbach | 0,61 | 0,74 | 0,50 |

La fiabilité pour l'intention de fidélité est de 0,5. Ce seuil reste acceptable (entre 0,5 et 0,6) pour un axe composé uniquement de deux items (Nunnally, 1978 ; Perrien *et al.*, 1984). L'échelle d'attractivité présente une excellente fiabilité interne (alpha de Cronbach = 0,86 pour trois items). Sa structure consiste en une seule dimension qui explique 82,3 % de la variance (Tableau 2).

Tableau 2. Structure factorielle de l'échelle de mesure de l'attractivité organisationnelle

| Items | Composante |
|---|------------|
| | 1 |
| ATTGR1 Je pourrais accepter une offre d'emploi de l'entreprise X. | ,891 |
| ATTGR2 J'ai l'intention de postuler dans cette entreprise. | ,873 |
| ATTGR3 J'aimerais beaucoup travailler pour l'entreprise X. | ,923 |
| Alpha de Cronbach | 0,86 |

L'échelle de familiarité à l'égard de la ME d'une entreprise donnée comporte, elle aussi, trois items (Tableau 3). La variance expliquée est de près de 65,3 % et l'alpha de Cronbach est égal à 0,73.

Tableau 3. Structure factorielle de l'échelle de mesure de la familiarité

| Items | Composante |
|--|------------|
| | 1 |
| FAM3 Je suis fréquemment en contact avec les annonces publicitaires de cette entreprise. | ,804 |
| FAM5 Je me tiens au courant de l'actualité de cette entreprise sur les réseaux sociaux. | ,856 |
| FAM7 Je me tiens au courant de l'actualité économique liée à cette entreprise. | ,762 |
| Alpha de Cronbach | 0,73 |

Enfin, l'ACP de l'échelle d'implication à l'égard des produits/services commercialisés par l'organisation permet de valider sa structure unidimensionnelle (Tableau 4), avec un alpha de Cronbach et une variance expliquée satisfaisants (respectivement 0,70 et 62.7 %).

Tableau 4. Structure factorielle de l'échelle de l'implication à l'égard de la catégorie de produits/services

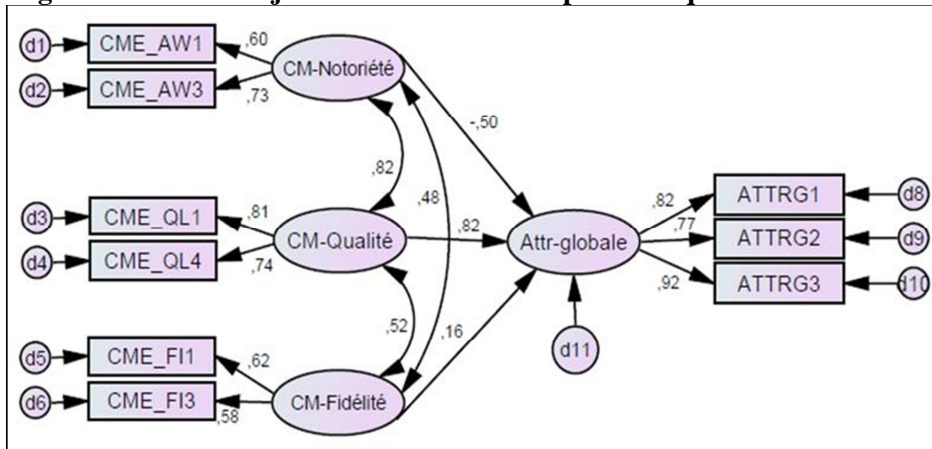
| Items | Composante |
|---|------------|
| | 1 |
| IMP3 Je suis très impliqué(e) dans la catégorie de produits/services de l'entreprise X. | ,807 |
| IMP2 Je suis expert(e) dans les produits/services de l'entreprise X. | ,779 |
| IMP1 J'utilise les produits/services de l'entreprise X. | ,790 |
| Alpha de Cronbach | 0,70 |

3.2. Effets du CME sur l'attractivité

Test des effets directs. L'analyse des données (Figure 2) montre que le CME exerce une influence sur l'attractivité organisationnelle ($\chi^2 = 30,28$; ddl = 21 ; $p < 0,05$). Le RMSEA (0,064) et le GFI (0,952) témoignent d'une qualité d'ajustement acceptable. Il faut cependant noter que les hypothèses H1 à H3 postulaient une relation positive entre le CME et l'attractivité. Or, une des dimensions du CME, la notoriété, est négativement reliée à l'attractivité. Bien que le paramètre soit significatif ($\lambda = 0,82^{**}$, $p < 0,01$), H1 ne peut être

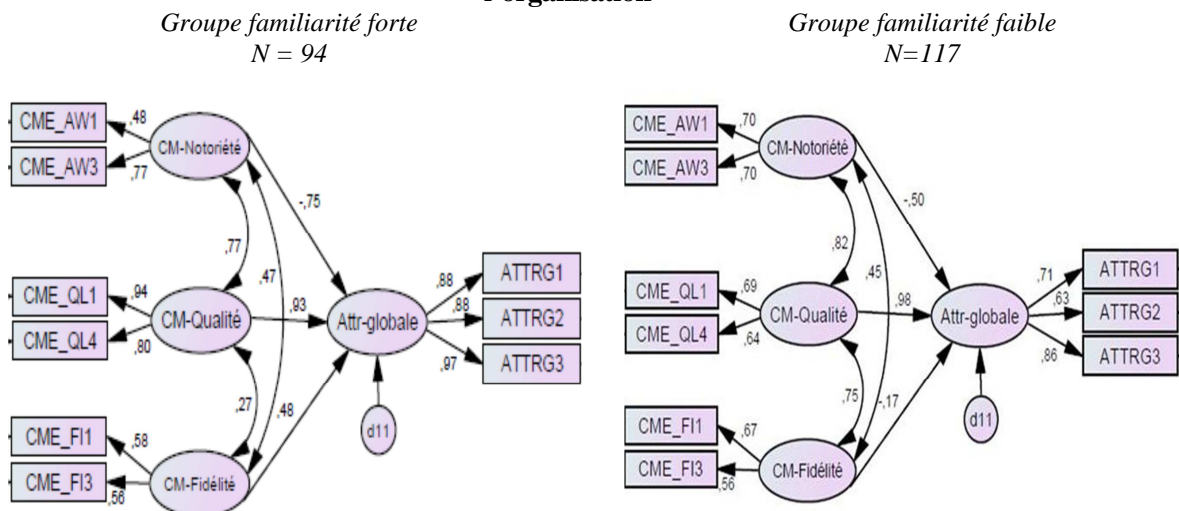
validée. De plus, bien que la relation entre la fidélité et l'AO soit dans le sens attendu, elle n'est pas significative ($p > 0,05$). Seule l'hypothèse H2, reliant la qualité perçue de la ME à l'AO est validée ($\lambda = 0,51^{**}$, $p < 0,05$). Ces résultats contre-intuitifs seront discutés plus loin.

Figure 2. Modèle d'ajustement – Effet du capital marque sur l'attractivité



Test des effets modérateurs. Les variables modératrices (familiarité et implication) étant des variables métriques, les effets modérateurs ont été testés à l'aide d'analyses basées sur la constitution de sous-groupes dans l'échantillon en fonction de la valeur moyenne observée (familiarité et implication inférieure ou supérieure à la moyenne). Les résultats du test d'un modèle avec effet modérateur de l'implication ne seront pas développés, car les indices d'ajustement étaient en deçà des seuils habituels. Nous ne sommes donc pas en mesure d'infirmer ou confirmer l'hypothèse H5. Dans un modèle alternatif où l'implication est considérée comme un antécédent de l'attractivité, le paramètre estimé tend vers zéro. Seuls les résultats concernant le rôle modérateur de la familiarité (H4) seront donc présentés (Figure 3).

Figure 3. Modèles d'ajustement avec effet modérateur de la « familiarité à l'égard de l'organisation »



Le test du modèle avec effet modérateur de la familiarité présente une bonne qualité d'ajustement ($\chi^2 = 59$; ddl = 42 ; $p < 0,05$; RMSEA = 0,044 ; GFI = 0,943). En ce qui concerne la notoriété, l'intensité de la relation entre cette dimension et l'attractivité est plus forte (vs. plus faible) lorsque la familiarité est forte (vs. faible). Pour la qualité, l'effet est lui aussi plus fort (vs. faible) lorsque la familiarité est forte (vs. faible). Enfin, l'intention de fidélité ne joue que dans le cas d'une forte familiarité à l'égard de l'organisation en tant qu'employeur. Pour ce groupe, la relation est dans le sens attendu. A l'inverse, l'effet modérateur de la familiarité n'est pas celui attendu. La familiarité

renforce en fait l'intensité de la relation entre le CME et l'attractivité, alors que l'hypothèse H2 postulait l'inverse (un niveau de familiarité élevé devait réduire l'intensité de la relation entre le CME et l'attractivité). Enfin, la relation entre qualité perçue en tant qu'employeur et attractivité est de niveau comparable quel que soit la familiarité à l'égard de l'employeur.

Le Tableau 5 récapitule la validation ou non-validation des hypothèses. Une analyse complémentaire a été réalisée afin d'écarter l'hypothèse d'une erreur sur le statut modérateur ou explicatif de la variable « familiarité ». En effet, nous avons opté pour le statut de modérateur conformément à Walker *et al.* (2011), mais Lemmink *et al.* (2003) considéraient, pour leur part, cette variable comme un antécédent de l'attractivité. Un nouveau modèle a donc été spécifié et testé avec AMOS. Il y a bien une relation positive entre la familiarité et l'attractivité (+ 0,15), mais cette relation n'est pas statistiquement significative ($p = 0,08$). De plus, le RMSEA du modèle est nettement dégradé (RMSEA = 0,122). Le statut modérateur de la familiarité semble donc validé.

Tableau 5. Récapitulatif des hypothèses et leur validation

| | |
|--|-----------------------|
| H1 : La dimension « notoriété » est positivement reliée à l'AO. | NV |
| H2 : La dimension « qualité » est positivement reliée à l'AO. | V |
| H3 : La dimension « intention de fidélité » est positivement reliée à l'AO. | NV |
| H4 : La familiarité à l'égard de la ME d'une entreprise donnée est une variable modératrice de la relation entre le CME et l'AO : Plus la familiarité à l'égard de la ME est élevée, plus l'intensité de la relation entre CME et attractivité est faible | Partiellement validée |
| H4a : La familiarité à l'égard de la ME modère la relation entre notoriété et AO | NV |
| H4b : La familiarité à l'égard de la ME modère la relation entre qualité perçue et AO | V |
| H4c : La familiarité à l'égard de la ME modère la relation entre intention de fidélité et AO | V |
| H5 : L'implication à l'égard des produits/services commercialisés par l'entreprise envisagée comme employeur modère la relation entre le CME et l'AO. Plus l'implication à l'égard des produits/services commercialisés par l'entreprise envisagée comme employeur est élevée, plus l'intensité de la relation entre CME et AO est faible. | |
| H5a : L'implication à l'égard des produits/services commercialisés par l'entreprise envisagée comme employeur, modère la relation entre notoriété et AO. | NV |
| H5b : L'implication à l'égard des produits/services commercialisés par l'entreprise envisagée comme employeur, modère la relation entre qualité perçue et AO. | NV |
| H5c : L'implication à l'égard des produits/services commercialisés par l'entreprise envisagée comme employeur, modère la relation entre intention de fidélité et AO. | NV |

4. Discussion

Sur le plan théorique, notre recherche confirme l'existence d'un effet du CME sur l'AO. Ces résultats confortent ceux de Maclouf et Belvaux (2015), mais ils les complètent également, car la méthodologie utilisée par ces auteurs (l'analyse conjointe) ne permet pas de distinguer les dimensions du CME conduisant à l'attractivité. Le CME y était envisagé comme fort (pour quatre marques réelles) ou neutre (pour quatre marques fictives). De plus, en l'absence de contrôle *a posteriori* des manipulations effectuées, rien ne permet d'affirmer que les marques Danone, L'Oréal, Décathlon et Sony présentent toutes une force comparable du CME.

Un des apports de notre recherche est donc de montrer l'existence d'effets distincts des différentes dimensions du capital marque. Si le CME exerce une influence sur l'attractivité organisationnelle, nous constatons que cet effet est certes positif en ce qui concerne les facteurs « qualité » et « intention de fidélité » (H2 et H3), mais négatif en ce qui concerne le facteur « notoriété » (H1). Notre ensemble d'hypothèses est donc partiellement validé puisque les facteurs composant le CME (qualité perçue, intention de fidélité et notoriété) étaient tous supposés influencer positivement l'attractivité de l'organisation.

Le sens de la relation entre notoriété et attractivité suggère-t-il que les organisations ne doivent pas communiquer de manière exagérée sur leur ME pour en développer la notoriété ? Il paraît difficile de l'envisager, ce qui amène à rechercher d'autres causes possibles. Une première explication proviendrait de l'existence d'un biais d'auto-sélection³ qui amènerait certains individus à ne pas postuler dans les entreprises qu'ils valorisent de manière positive, car ils pensent ne pas avoir le profil ou le niveau requis. En conséquence, une entreprise qui jouit d'une forte notoriété pourrait être perçue comme difficilement accessible, voire inaccessible, pour beaucoup de jeunes diplômés.

Il pourrait donc être intéressant d'étudier l'impact qu'a l'estime de soi dans le choix d'un futur employeur. « *L'estime de soi est définie par la valeur que les personnes se donnent à elles-mêmes. Elle constitue un élément d'évaluation de la connaissance de soi. [...] L'estime de soi fait référence à la croyance d'une personne à son intelligence et attractivité* » (Baumeister *et al.*, 2003, p. 2). Pour Rosenberg (1985), les individus ayant une faible estime d'eux-mêmes sont plus susceptibles de ressentir la crainte de l'échec. Cette appréhension pourrait-elle les conduire à ne pas candidater dans l'entreprise pour laquelle ils ont pourtant une très bonne image de ME ? Nous explorerons cette voie dans un futur projet de recherche.

Une seconde explication possible de la relation négative entre la notoriété de la ME et son attractivité est la neutralité de certains items reflétant la notoriété dans l'échelle de Yoo et Donthu (« *Je suis informé(e), à propos de X, en tant qu'employeur* » et « *Je sais à quoi ressemble X en tant qu'employeur* »). Avoir entendu parler d'une organisation en tant que potentiel employeur ne garantit pas que ce soit en bien. La relation entre notoriété et attractivité pourrait donc être plus complexe qu'il n'y paraît.

Un autre résultat important de notre travail est que nous validons un effet modérateur de la familiarité à l'égard de la ME, même si certains de ces effets sont contre-intuitifs. Pour la dimension « notoriété », l'intensité de la relation entre cette dimension et l'attractivité est plus forte (vs. plus faible) lorsque la familiarité est forte (vs. faible). Ce résultat est d'autant plus remarquable que la relation entre la notoriété et l'attractivité est à l'inverse de celle supposée. On peut supposer que la réticence des futurs diplômés à postuler dans une entreprise prestigieuse est forte surtout lorsqu'ils connaissent mieux l'entreprise. Pour la dimension « qualité perçue », le niveau de familiarité ne modifie pas l'effet de la qualité perçue de la ME sur l'attractivité. Il y a donc un effet inconditionnel de la qualité perçue de la marque employeur sur l'attractivité, ce qui est cohérent avec les travaux qui ont montré un effet positif de l'image de l'employeur sur l'attractivité.

Enfin, en ce qui concerne la troisième dimension « intention de fidélité », l'effet modérateur de la familiarité est très marqué : lorsque la familiarité est forte, le pouvoir explicatif de l'intention de fidélité sur l'attractivité est bien plus fort que lorsque la familiarité est faible. C'est ainsi que nous pouvons conclure que les informations reçues directement par les individus, dans le cadre de leur expérience avec l'entreprise, n'altèrent pas l'impact du CME sur l'attractivité. Au contraire, la familiarité vient renforcer ce lien et le jugement positif qui est fait de la ME. La théorie de l'attribution (Heider, 1958) peut aider à mieux comprendre ce résultat contre-intuitif. En effet, selon cette théorie, un individu recherche des causes à ses comportements afin de les justifier. Or, l'échelle d'attractivité utilisée dans cet article comporte des items qui traduisent une intention de comportement. De même, si le répondant présente un niveau de familiarité élevée vis-à-vis d'une entreprise, c'est probablement qu'il a entrepris des démarches de recherche d'informations (sur internet, auprès de salariés) ou qu'il y a effectué un stage. Cette familiarité est donc à même de conforter l'effet du CME sur l'attractivité mesurée comme une intention de poursuivre la candidature. Si tel n'était pas le cas, il y aurait un risque de dissonance (Festinger, 1957) entre comportement et attitude.

L'effet modérateur de la familiarité est donc bien validé, mais il apparaît comme plus complexe que ce qui était attendu puisqu'il varie selon les dimensions du CME. De plus, une analyse

³ Un effet d'auto-sélection provient du fait que les populations étudiées présentent des caractéristiques inobservées qui peuvent jouer sur leurs choix (Simonnet et Ulrich, 2000).

complémentaire confirme le rôle modérateur de la familiarité au détriment de celui d'antécédent direct de l'attractivité. L'idée selon laquelle le CME présenterait un intérêt supérieur pour des cibles peu familières de l'entreprise du fait de leur faible expérience passée avec celle-ci n'est donc pas fondée. Ce résultat, bien qu'en opposition avec l'intuition de Maclouf et Belvaux (2015), présente un intérêt pratique important.

Enfin, la troisième série d'hypothèses (H5a à H5c) relative à l'effet modérateur de l'implication envers les produits/services commercialisés n'a pu être validée. Cela peut notamment être expliqué par l'échelle choisie, qui ne serait pas adaptée dans le contexte de la ME. Rappelons que l'échelle de Yoo et Donthu (2001) qui a été utilisée est composée de quatre items. Seuls trois ont été retenus à l'issue de l'ACP, puisque l'item (« *Je ne suis pas intéressé(e) par les produits/services de l'entreprise X* ») était très mal corrélé à l'unique facteur. Avant d'abandonner toute idée d'un effet de l'implication à l'égard des produits/services offerts par l'entreprise sur son attractivité en tant qu'employeur, il est toutefois conseillé de tester à nouveau cette hypothèse avec une autre échelle d'implication.

Sur le plan méthodologique, les résultats montrent que, moyennant quelques aménagements, l'échelle de mesure du capital-marque de Yoo et Donthu (2001) peut être transposée au contexte de la ME. Cependant, les qualités psychométriques de cette échelle pourraient être améliorées par l'ajout d'items spécifiques au contexte de la ME. En ce qui concerne la mesure de la familiarité, nos résultats montrent que l'ajout d'un item relatif à la recherche d'informations sur les réseaux sociaux est justifié. La création de cet item était suggérée par les résultats de l'étude qualitative conduite par Charbonnier-Voirin *et al.* (2017) sur le processus de recherche d'information sur un employeur et un poste. Quant à l'absence d'effet modérateur de l'implication à l'égard des produits/services, l'impossibilité de valider l'hypothèse provient peut-être d'une inadaptation de la mesure retenue. Ce point constitue une limite de cette recherche et doit donc faire l'objet de travaux complémentaires.

D'un point de vue managérial, nos résultats montrent que les entreprises ont raison d'investir dans le CME. C'est un moyen efficace pour attirer les jeunes diplômés. Lorsque la familiarité est faible, c'est la dimension qualité de la ME qui apparaît comme le levier principal de cette relation, alors que l'intention de fidélité est cruciale lorsque la familiarité est élevée. Ces deux leviers doivent donc être utilisés conjointement par les organisations puisqu'ils jouent un rôle important, mais différent, sur l'attractivité.

En outre, faciliter la familiarisation des étudiants avec les entreprises est un levier qu'il ne faut pas négliger puisqu'elle renforce l'effet du CME pour deux dimensions : qualité et intention de fidélité. La familiarité avec l'entreprise en tant qu'employeur peut être améliorée par la présence sur les forums de stages, les challenges étudiants, l'accueil d'étudiants en alternance, en facilitant la conception d'études de cas, par une présence active au sein des réseaux sociaux, etc., s'avère également une stratégie gagnante. De plus, l'effet modérateur de la familiarité, qui joue de manière contre-intuitive (la familiarité élevée renforce l'intensité de la relation entre le CME et l'attractivité), doit inciter les organisations à considérer une cible très large dans la constitution du CME. Le CME cible non seulement les candidats avec peu d'expérience, mais aussi ceux présentant une plus forte familiarité avec l'entreprise. Communiquer et apporter des preuves tangibles de la qualité de la ME est un levier important que les entreprises devraient développer, en multipliant les témoignages de salariés, comme a pu le faire Décathlon lors de sa campagne de communication « *Tous passionnés* ».

Afin de consolider les résultats et de tester les pistes mentionnées au fil de la discussion, nous proposons de poursuivre les recherches reliant le CME et l'attractivité organisationnelle. Ces investigations pourraient prendre la forme d'une étude qualitative permettant de repérer d'autres modérateurs ou médiateurs. Il ressort également des résultats que l'échelle de Yoo et Donthu (2001) gagnerait à être enrichie avec des items plus adaptés au contexte de la marque employeur, notamment en ce qui concerne la notoriété. Une autre voie d'amélioration concerne le profil des répondants. En effet, le profil interrogé est loin d'être rare, les entreprises se trouveraient en

position de force dans le choix de ses salariés potentiels. Il serait intéressant de reproduire cette étude avec des profils plus rares et pour lesquels les recruteurs se livrent bataille pour attirer les talents.

Bibliographie

- AAKER D. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of the Brand Name*, New York: The Free Press.
- AGRAWAL R. et SWAROOP P. (2009), "Effect of employer brand image on application intentions of B-school undergraduates", *Vision-The Journal of Business Perspectives*, Vol. 13, n°3 p. 41-49.
- AIMAN-SMITH L., BAUER T. et CABLE D. (2001), "Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study". *Journal of Business and psychology*, Vol. 16, n°2, p.219-237.
- ALBA J. et HUTCHINSON J. (1987), "Dimensions of expertise", *Journal of Consumer Research*, Vol. 13, n°4, p. 411-454.
- AMBLER T. et BARROW S. (1996), "The employer brand", *The Journal of Brand Management*, Vol. 4, n°3, p. 185-206.
- BAUM M. et KABST R. (2013), "How to attract applicants in the Atlantic versus the Asia-Pacific region? A cross-national analysis on China, India, Germany, and Hungary", *Journal of World Business*, Vol. 48, n°2, p. 175-185.
- BAUMEISTER R., CAMPBELL J., KRUEGER J. et VOHS K. (2003), *Psychological Science in the Public Interest*, Vol. 4, n°1, p. 1-44.
- BERTHON P., EWING M. et HAH L. (2005), "Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding", *International Journal of Advertising*, Vol. 24, n°2, p. 151-172.
- CABLE D. et TURBAN D. (2003), "The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand equity perspective", *Journal of Social Applied Psychology*, Vol. 33, n°11, p. 2244-2266.
- CABLE D. M. et TURBAN D. (2001), Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 115-163). Emerald Group Publishing Limited.
- CHARBONNIER-VOIRIN A. et VIGNOLLES A. (2015), « Marque employeur interne et externe. Un état de l'art et un agenda de recherche », *Revue française de gestion*, n°246, p. 63-82.
- CHARBONNIER-VOIRIN A., MARRET L. et PAULO C. (2017), « Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature », *Revue Management & Avenir*, n°94, Juillet-Août, p. 33-55.
- CHRISTODOULIDES G. et De CHERNATONY L. (2010), "Consumer-based brand equity conceptualization and measurement. A literature review", *International Journal of Market Research*, Vol. 52, n°1, p. 43-66.
- COLLINS C. et STEVENS C. (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*, Vol. 87, n°6, p. 1121-1133.
- EDVINSSON L. et MALONE M. (1999), *Le capital immatériel de l'entreprise : identification, mesure, management*, Maxima, Paris, 276 p.
- EWING M., PITT L., de BUSSY N. et BERTHON P. (2002), "Employment branding in the knowledge economy", *International Journal of Advertising*, Vol. 21, n°1, p. 3-22.
- FESTINGER L. (1957), "A theory of cognitive dissonance", Stanford University Press.
- FOSTER C., PUNJASRI K. et CHENG R. (2010), "Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding", *Journal of Product & Brand Management*, Vol.19, n°6, p. 401-409.
- FRANCA V. et PAHOR M. (2012), "The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting". *Journal of Marketing & Management*, Vol. 3, n°1, p. 78-122.
- GATEWOOD R., GOWAN M. et LAUTENSHLAGER G. (1993), "Corporate image recruitment image, and initial job choice decisions", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, n°2, p. 414-427.
- HEIDER F. (1958), "The Psychology of Interpersonal Relations", Laurence Erlbaum Ass. New Jersey.

- HIGHHOUSE S., ZICKAR M., THORSTEINSON T., STIERWALT S. et SLAUGHTER J. (1999), "Assessing company employment image: An example in the fast food industry", *Personnel Psychology*, Vol. 52, n°1, p. 151-172.
- JIANG T. et ILES P. (2011), "Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector China", *Journal of Technology Management in China*, Vol. 6, n°1, p. 97-110.
- KEELING K., McGOLDRICK P. et SADHU H. (2013), "Staff Word-of-Mouth (SWOM) and retail employee recruitment", *Journal of Retailing*, Vol. 89, n°1, p. 88-104.
- KELLER K. (1993), "Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57, n°1, p. 1-22.
- KING C., GRACE D. et FUNK D. (2012), "Employee brand equity: Scale development and validation. *Journal of Brand Management*", Vol. 19, n°4, p. 268-288.
- KNOX S. et FREEMAN C. (2006), "Measuring and managing employer brand image in the service industry", *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, n°7/8, p. 695-716.
- LEMMINK J., SCHUIJF A. et STREUKENS S. (2003), "The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 24, n°1, p. 1-15.
- LIEVENS F., DECAESTEKER C., COETSIER P. et GEIRNAERT J. (2001), "Organizational attractiveness for prospective applicants: A person-organisation fit perspective", *Applied Psychology*, Vol. 50, n°1, p. 30-51.
- MACLOUF E. et BELVAUX B. (2015), « Contribution de la marque employeur à l'attractivité : les limites des approches cognitives analytiques », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 98, p. 61-73.
- NUNNALLY J. (1978), *Psychometric theory*, New York, McGraw-Hill. 701 p.
- ONG L. (2011), "Employer branding and its influence on potential job applicants", *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol. 5, n° 9, p. 1088-1092.
- PARK C. et SRINIVASAN S. (1994), "A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility", *Journal of Marketing Research*, Vol.31, n°2, p. 271-288.
- PERRIEN J., CHERON E. J. et ZINS M. (1984), *Recherche en marketing : Méthodes et décisions*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur. 614 p.
- RAMPL L. et KENNING P. (2014), "Employer brand trust and affect: Linking brand personality to employer brand attractiveness", *European Journal of Marketing*, Vol. 48, n°1/2, p. 218-236.
- ROSENBERG M. (1985), "Self-Concept and Psychological Well-Being in Adolescence", p. 205-46. In *The Development of the Self*, edited by R. L. Leahy. Orlando, FL: Academic Press.
- SHAHZAD K., GUL A., KHAN K. et ZAFAR R. (2011), "Relationship between perceived employer branding and intention to apply: Evidence from Pakistan", *European Journal of Social Sciences*, Vol. 18, n°3, p. 462-467.
- SIMONNET V. et ULRICH V. (2000), « La formation professionnelle et l'insertion sur le marché du travail : l'efficacité du contrat d'apprentissage », *Economie et Statistique*, Vol. 337, n°7/8, p. 81-95.
- SIVERTZEN A., NILSEN E. et OLAFSEN A. (2013), "Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 22, n°7, p. 473-483.
- SOLOMON M., BAMOSSY G., ASKEGAARD S. et HOGG M. (2006), *Consumer Behaviour: A European Perspective*, Prentice Hall, 736 p.
- SOULEZ S. et 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*, Vol. 26, n°1, p. 39-57.
- TAYLOR S. et BERGMANN, T. (1987), "Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process". *Personnel Psychology*, Vol. 40, n°2, p. 261-285.
- VAN HOYE G. (2012), "Recruitment sources and organizational attraction: A field study of Belgian nurses", *European Journal of work and Organizational Psychology*, Vol. 21, n°3, p. 376-391.

WALKER H., FIELD H., GILES W., BERNETH J. et SHORT, J. (2011), "So what do you think of the organization? A contextual priming explanation for recruitment web site characteristics as antecedents of job seekers' organizational image perceptions", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 114, n°2, p. 165-178.

YOO B. et DONTU N. (2001), "Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale", *Journal of Business Research*, Vol. 52, n°1, p. 1-14.

ZAICHKOWSKY J.L. (1985), "Measuring the Involvement Construct", *Journal of Consumer Research*", Vol. 12, n°3, p. 341-352.