



HAL
open science

La marque employeur au cours de l'expérience en emploi : un réel outil de fidélisation ?

Romuald Grouille

► To cite this version:

Romuald Grouille. La marque employeur au cours de l'expérience en emploi : un réel outil de fidélisation ?. Congrès National de la Recherche des IUT, Université de Haute-Alsace (UHA) Mulhouse - Colmar [Université de Haute-Alsace (UHA)], Mar 2024, Mulhouse, France. hal-04619734

HAL Id: hal-04619734

<https://hal.science/hal-04619734v1>

Submitted on 21 Jun 2024

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.

La marque employeur au cours de l'expérience en emploi : un réel outil de fidélisation ?

Romuald Grouille¹

romuald.grouille@univ-tours.fr

¹IUT, Université de Tours
Val de Loire Recherche en Management, E.A. 6296

Thèmes – *Sciences de gestion et du management*

Résumé – *La marque employeur (ME) est théoriquement présentée comme un outil de fidélisation. Pourtant, peu d'études ont effectivement étudié son influence sur des salariés en poste et caractérisé les effets de ses composantes. Cet article étudie quantitativement l'influence de la ME et de ses dimensions sur la fidélité auprès de deux populations distinctes : des nouveaux entrants organisationnels et des collaborateurs en situation de renouvellement de contrat (5 ans d'ancienneté). L'influence de la ME sur le processus de fidélisation est évalué directement, mais aussi indirectement par le biais de l'identification à l'organisation du collaborateur. Les résultats permettent d'observer une influence significative de la ME, tant sur la fidélisation que l'identification. Les effets constatés varient significativement selon les composantes de la ME, mais aussi selon la période d'emploi, en autorisant une gestion affinée par des praticiens.*

Mots-Clés – *marque employeur ; identification organisationnelle ; fidélité ; expérience collaborateur ; carrière*

1. Introduction

La marque employeur (ME), désigne des avantages économiques, psychologiques et fonctionnels associés à un employeur (Ambler et Barrow, 1996). Elle a pour principaux objectifs RH d'attirer puis fidéliser des employés (Edwards, 2010). Si de nombreux travaux ont pu attester de l'influence de la ME en termes d'attractivité (voir Lievens et Slaughter, 2016), très peu de travaux ont étudié des populations d'employés en poste, autrement dit ses effets en termes de fidélité (Gilani et Cunningham, 2017). Toutefois, des exceptions existent : Charbonnier-Voirin et ses collègues (2014) ont pu observer que lorsqu'un écart déceptif se formait entre *ME perçue* à l'entrée dans l'organisation (fondant la candidature) et *ME vécue* (en emploi), l'intention de quitter augmentait. Les auteures en tirent deux principales conclusions : (i) que la ME peut constituer un outil stratégique de fidélisation RH ; (ii) que demeurent à caractériser les mécanismes expliquant la relation entre ME perçues puis vécues (Charbonnier-Voirin et al., 2018).

Si la ME permet une attractivité RH, c'est du fait de sa fonction de promotion des caractéristiques organisationnelles jugées distinctives et désirables auprès du public cible (Backhaus et Tikoo, 2004). Or, selon la théorie de l'identité sociale et de l'auto-catégorisation (Tajfel et Turner, 1987), lorsqu'un individu intègre les caractéristiques d'un objet social (e.g. une organisation) à sa définition de soi, il procède à une forme d'identification, en l'espèce organisationnelle (Ashforth et Mael, 1989).

Dans cette perspective, cette recherche vise à **explorer l'influence de la ME sur la fidélité au travers de l'identification organisationnelle**. La ME, en tant que concept multidimensionnel (Berthon et al., 2005), autorise en outre une analyse parcimonieuse de cette relation pour chacune de ses dimensions.

2. Cadre théorique

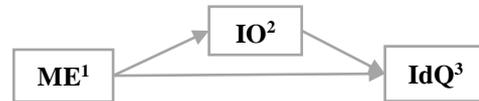
De précédents travaux ont pu établir que la ME contribue à la clarté de l'identité de l'employeur (Ghielen et al., 2020), facilitant *potentiellement* l'intégration à la définition de soi des caractéristiques qu'elle promeut (Tajfel et Turner, 1987). Ainsi, la ME est un potentiel déterminant d'identification à l'organisation (IO) (Ashforth et Mael, 1989). Cette dernière favorise de plus la rétention des collaborateurs (Lee et al., 2015), à l'instar de la ME (Charbonnier-Voirin et al., 2014). ME et IO, conjointement, pourraient constituer des outils synergiques de fidélisation organisationnelle. Pourtant, ce triptyque conceptuel n'a jamais été éprouvé conjointement. La perception de la ME pourrait donc évoluer en fonction de l'expérience du collaborateur et, par suite, influencer la fidélité (Edwards, 2010). Trois hypothèses peuvent être déduites de ce qui précède et formalisées au travers d'un modèle théorique (cf. figure 1) :

H1. Plus la perception de la ME sera positive, plus l'intention de quitter sera faible.

H2. La marque employeur influence significativement l'identification à l'organisation.

H3. L'identification à l'organisation médiate la relation entre marque employeur et intention de quitter.

Figure 1. Modèle théorique de la recherche



En outre, la promesse d'emploi véhiculée par la ME « suggère de différencier les caractéristiques d'une entreprise » (Backhaus et Tikoo, 2004, p.502). Cela suppose que toutes les caractéristiques d'une ME ne sont pas évaluées de façon homogène, ce qui permet de postuler que :

H4. Les dimensions de la ME présentent des effets distincts sur l'intention de quitter

H5. Les dimensions de la ME présentent des effets différenciés sur l'identification à l'organisation.

3. Méthodologie

Un questionnaire auto-administré a été diffusé auprès de deux populations de sous-officiers (SO) de l'armée de l'air (AAE) à deux périodes distinctes de carrière : à l'entrée dans l'organisation (n=613) puis au renouvellement de contrat (1=>5ans) (n=506). Les données ont permis de tester, par le biais de régressions « conditionnelles » (Hayes, 2012), un modèle (i) des conséquences directes des différentes dimensions de la ME sur la fidélité et (ii) indirectement par identification, selon les deux périodes de carrière étudiées. L'outil de mesure incluait une échelle de mesure en 7 dimensions de la ME (adaptées de Berthon et al., 2005 ; Hillebrandt et Ivens, 2013), une échelle de l'IO (Ashforth et Mael, 1992) et enfin de l'intention de quitter - IdQ (Rusbult et al., 1983). Les échelles sont restituées dans leurs dimensions originales et fiables ($\alpha > 0.8$).

Afin d'aider à la lecture des résultats, nous présentons brièvement chacune des dimensions de l'outil ME : *Attrait*, prestige associé à l'employeur, son matériel et ses méthodes ; *Applicative*, renvoie à l'exercice d'une activité professionnelle dont l'application est utile à des tiers ; *Développement* : qualité d'un emploi à bonifier une carrière ; *Économique* : avantages matériels associés à l'emploi ; *Management*, qualité des relations interpersonnelles avec l'encadrement ; *Sociale*, qualité des relations interpersonnelles avec les collègues ; *Emploi*, évaluation des tâches quotidiennes relatives à l'emploi.

3. Résultats et Discussion

Les résultats obtenus (cf. annexe) permettent de valider trois hypothèses. En premier lieu, la ME diminue l'intention de quitter des collaborateurs sur

^{1, 2, 3} ME = Marque Employeur ; IO = Identification Organisationnelle ; IdQ = Intention de quitter

les deux périodes étudiées (H1). Ils permettent d'observer une influence positive de la ME sur l'IO (H2), de même que de valider la relation de médiation postulée (H3). Enfin, l'observation des magnitudes d'effets des différentes dimensions de la ME sur l'IO et l'intention de quitter, (cf. annexe 1), permettent de valider partiellement les hypothèses 4 et 5, dans la mesure où certaines de ces relations ne sont pas significatives (e.g. dim. *développement*).

Tableau 1. Synthèse de validation des hypothèses

Hypothèse	Validation
H1. ME (+) => IdQ (-)	Validée
H2. ME (+) => IO (+)	Validée
H3. ME=>IO=>IdQ (médiation)	Validée
H4. Les dimensions de la ME présentent des effets distincts (IdQ)	Partielle
H5. Les dimensions de la ME présentent des effets différenciés (IO)	Partielle

Les résultats permettent en effet d'observer des différences quant à l'importance respective des dimensions de la ME selon la période d'emploi considérée (cf. annexe). Pour exemples, alors que les dimensions *applicative* et *management* influencent directement et indirectement sur l'intention de quitter à l'entrée dans l'organisation, la dimension *applicative* ne conserve qu'un effet indirect, et la dimension *management* un effet direct accru après 5 ans en emploi. Ainsi, **ce qui fidélise ou favorise l'identification à l'entrée dans l'organisation ne semble pas demeurer constant sur une période de 5 ans d'expérience, autorisant à penser que ce qui permet d'attirer (entrée), n'est pas ce qui fidélise à terme (renouvellement).**

Conformément à cette perspective, si la dimension *économique* conserve sa magnitude d'effet sur la fidélité entre les deux périodes, son influence sur l'identification décroît avec l'expérience. L'influence différenciée de la dimension *management* entre les deux périodes pourrait être expliquée par le processus de socialisation organisationnelle : l'intégration RH est marquée par un besoin d'apprentissage des rôles organisationnels via des modèles de rôles (Ashforth et Schinoff, 2016). Une fois cet apprentissage effectué, le collaborateur ne se référerait plus autant au management pour comprendre et s'identifier à l'organisation. Ce dernier conserverait son influence sur la fidélité. Conséquemment, **les composantes de la ME influençant la fidélité ou l'identification ne semblent pas identiques : leur caractérisation en autorise une gestion différenciée par des questionnaires RH.**

Enfin, la dimension *développement* de la ME n'exerce aucune influence sur l'identification ou l'intention de quitter. Ce résultat pourrait être expliqué par le fait que les sous-officiers, population de spécialistes qualifiés de l'AAE, sont recrutés sur la base de compétences techniques, préalablement acquises au recrutement. **Ainsi, toutes les**

dimensions de la ME ne semblent pas effectives à des fins de fidélisation, constat d'importance pour des praticiens tendant vers cet objectif.

5. Conclusion

L'apport le plus important de notre travail ne nous semble pas résider dans les tailles d'effets et pouvoir prédictifs des variables mesurées, mais plutôt dans la caractérisation des évolutions significatives de la ME sur la fidélité à l'aune de l'expérience en emploi. À notre connaissance, aucune étude préalable n'avait étudié par comparaison la perception de la ME en relation à la fidélité organisationnelle de deux populations de collaborateurs similaires quant à leur statut d'emploi (SO de l'AAE) mais distinctes selon leur expérience (1-5 ans). Toutefois, un tel travail repose sur un contexte professionnel singulier, interrogeant la validité externe des résultats. De plus, si des effets différenciés apparaissent selon les temporalités étudiées, seul les 5 premières années de carrières ont pu être étudiées. Enfin, si le rôle significatif de l'IO a pu être mis en lumière dans le processus de fidélisation, d'autres variables d'intérêt pourraient contribuer à en expliquer l'évolution.

Références

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). *Social Identity Theory and the Organization*. 21.
- Ashforth, B. E., & Schinoff, B. S. (2016). Identity Under Construction : How Individuals Come to Define Themselves in Organizations. *An. Rev. of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 111-137.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company : Dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Charbonnier-Voirin, A., Laget, C., & Vignolles, A. (2014). L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement. *Revue de gestion des ressources humaines*, 3, 3-17.
- Charbonnier-Voirin, A., & Lissillour, M. (2018). La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle. *Recherches en Sciences de Gestion*, 125(2), 97-119.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39(1), 5-23.
- Ghielen, S. T. S., Cooman, R. D., & Sels, L. (2020). The interacting content and process of the employer brand and employer brand clarity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention : A literature review. *The Marketing Review*, 17(2), 239-256.
- Hayes, A. F. (2012). *PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling*. University of Kansas, KS.
- Hillebrandt, I., & Ivens, B. S. (2013). Measuring employer brands : An examination of the factor structure, scale reliability and validity. *Winter Marketing Educators Conference*, 1-20.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding : What we know and what we need to know. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, vol 3, 3, 407-440.
- Rusbult, C., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model. *Journal of App. Psychology*, 68(3), 429-438.
- Taifel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *Psychology of intergroup relations*, 2, 7-24.