



Université d'Oran 2  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de  
Gestion

**THÈSE**

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat « L.M.D »  
En Sciences Commerciales

**LE CHAMP D'APPLICATION DU MARKETING DANS LA  
GESTION DES  
RESSOURCES HUMAINES : ESSAI SUR LES ENTREPRISES  
ALGERIENNES**

Présentée et soutenue publiquement par :  
Mme. Benessalah Nawel

Devant le jury composé de :

M <sup>r</sup> REGUIEG-ISSAD Driss	Professeur	Université d'Oran 2	Président
M <sup>me</sup> KHIAT Assya	Professeur	Université d'Oran 2	Rapporteur
M <sup>me</sup> SEMAOUNE Khalissa	MCA	Université d'Oran 2	Examineur
M <sup>r</sup> BENABBOU Djillali	Professeur	Université de Mascara	Examineur
M <sup>r</sup> BENCHENNI Youcef	MCA	Université de Mostaghanem	Examineur
M <sup>r</sup> ELMOUBAREK Mohamed	MCA	Université de Sidi Belabes	Examineur

Année : 2019-2020

## CITATION

” *Sans transmission de la pensée, le langage n'est qu'une terre morte.* ”

**Ibn Khaldoun.**

**Discours sur l'histoire universelle.**

# DÉDICACE

À l'âme de mon Père...

## **REMERCIEMENTS**

J'adresse ma profonde gratitude à toutes les personnes ayant contribué, avec leur soutien, leur confiance, et leur orientation, à l'aboutissement de ce travail de recherche. Merci d'avoir cru en moi et de m'avoir permis de réaliser ce projet de thèse.

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur de thèse, Professeur Assya KHIAT, pour m'avoir appris à viser l'excellence et la rigueur scientifique tout au long du processus de l'élaboration de cette présente thèse. Je suis très honoré d'avoir pris mes premiers pas dans la recherche scientifique auprès d'un mentor d'une aussi grande compétence intellectuelle et humaine.

J'exprime tous mes remerciements aux personnes formidables, chefs d'entreprises, DRHs, et employés, qui ont rendu ce projet possible en prenant part de notre recherche. Merci pour vos précieuses recommandations et pour chaque seconde que vous nous avez consacré.

A titre personnel, je remercie chaleureusement la merveilleuse femme qui est ma mère, pour sa confiance, sa patience, sa compréhension et son amour. Je tiens à la remercier rien que pour sa présence et son existence qui me permettent chaque jour d'aller de l'avant et de me battre pour affronter la vie.

Une pensée à mon père qui n'a pas pu voir l'aboutissement de cette thèse. Merci d'avoir fait de moi la personne que je suis aujourd'hui.

# SOMMAIRE

Citation

DédicaceII

Remerciements

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des graphiques

Liste des annexes

Introduction générale.....	1
Chapitre 1.- Le Marketing RH : favoriser un comportement organisationnel positif et une bonne attitude au travail .....	20
Section 1.- Le marketing RH : un concept en évolution .....	21
Section 2.- Le comportement organisationnel entre la citoyenneté organisationnelle et l'engagement organisationnel .....	50
Chapitre 2.- Le soubassement épistémologique et la configuration méthodologique de la recherche.....	81
Section 1.- Le paradigme de recherche .....	82
Section 2. Les fondements épistémologique et méthodologique de la recherche.....	103
Chapitre 3.- La présentation et l'analyse des résultats quantitatifs.....	132
Section 1. L'analyse descriptive de l'échantillon .....	135
Section 2. L'analyse de l'existence des facteurs de la marque employeur dans l'offre globale proposée par les entreprises selon le modèle instrumental/symbolique des attributs de la marque (variables indépendantes).....	146

Section 3.- L'examen de l'impact de la marque employeur sur le comportement des employés.....	174
Chapitre 4. - Discussion et implications des résultats.....	198
Discussions des résultats .....	198
Apports de la recherche .....	206
Limites et perspectives pour de futures recherches.....	207
Conclusion générale .....	209
Références bibliographiques.....	212
Annexes .....	253
Tables des matières .....	282

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Modèle Instrumental/Symbolique de la Marque Employeur .....	44
Tableau 2. Indice KMO et Test de sphéricité de Bartlett de la variable indépendante .....	117
Tableau 3. Indice KMO et test de Bartlett de la variable dépendante avant le traitement ....	118
Tableau 4. Répartition de l'échantillon selon le sexe .....	136
Tableau 5. Répartition de l'échantillon selon les années d'expérience dans l'entreprise .....	139
Tableau 6. Répartition de l'échantillon selon le département de rattachement.....	143
Tableau 7. Canaux de communication des propositions d'emploi .....	145
Tableau 8. Statistiques descriptives de l'attribut « Salaire et avantages sociaux » .....	150
Tableau 9. Statistiques descriptives de l'attribut « Développement des Compétences ».....	151
Tableau 10. Statistiques descriptives de l'attribut « Évolution de Carrière » .....	151
Tableau 11. Statistiques descriptives de l'attribut « Sécurité et Stabilité ».....	152
Tableau 12. Statistiques descriptives de l'attribut « Localisation ».....	153
Tableau 13. Statistiques descriptives de l'attribut « Environnement de Travail ».....	153
Tableau 14. Statistiques descriptives de l'attribut « Reconnaissance et Appréciation » .....	158
Tableau 15. Statistiques descriptives de l'attribut « Compétence et Innovation » .....	159
Tableau 16. Statistiques descriptives de l'attribut « Prestige » .....	159
Tableau 17. Statistiques descriptives de l'attribut « Leadership et Dynamique de groupe »	160
Tableau 18. Statistiques descriptives de l'attribut « Inférence Psychologique ».....	161
Tableau 19. Statistiques descriptives de l'attribut « Contrat Psychologique » .....	162
Tableau 20. Statistiques descriptives de l'attribut « Equilibre Travail-Vie ».....	162
Tableau 21. Statistiques comparatives des moyennes des attributs de la marque employeur	164
Tableau 22. Tests multi-variés et effets inter-variables .....	167
Tableau 23. Statistiques descriptives de la variable « Engagement Affectif ».....	170
Tableau 24. Statistiques descriptives de la variable « Comportement de Citoyenneté Organisationnelle » .....	172
Tableau 25. Récapitulatif des corrélations et des statistiques descriptives de la variable des attributs instrumentaux et le comportement de citoyenneté organisationnelle .....	178

Tableau 26. Récapitulatif des corrélations et des statistiques descriptives de la variable des attributs symboliques et le comportement de citoyenneté organisationnelle .....	181
Tableau 27. Récapitulatif des corrélations et des statistiques descriptives de la variable des attributs instrumentaux et l'engagement affectif .....	183
Tableau 28. Récapitulatif des corrélations et des statistiques descriptives de la variable des attributs Symboliques et l'engagement affectif .....	185
Tableau 29. Analyse de la régression entre les attributs de la marque employeur et citoyenneté organisationnel .....	187
Tableau 30. Analyse de la Régression des attributs de la marque employeur avec l'engagement affectif.....	189
Tableau 31. L'analyse de la régression multiple entre les attributs de la marque employeur et comportement de citoyenneté organisationnelle .....	191



Tableau 32. Régression multiple entre l'engagement affectif et la marque employeur .....	192
Tableau 33. Différence de moyennes dans la citoyenneté organisationnelle entre les employés qui perçoivent une forte concrétisation des attributs de la marque employeur et les employés qui perçoivent une faible concrétisation .....	194

## LISTE DES FIGURES

Figure 1. Cycle de la marque employeur .....	35
Figure 2. Comportement organisationnel, à l'intersection des sciences humaines et sociales	52
Figure 3. Dimensions du comportement de citoyenneté organisationnelle .....	61
Figure 4. Perspective attitudinale et comportementale de l'engagement organisationnel .....	73
Figure 5. Modèle de recherche de l'influence des attributs de la marque employeur sur le comportement organisationnel.....	78
Figure 6. Eléments d'un paradigme de recherche .....	84
Figure 7. Cartographie de la méthode scientifique .....	101
Figure 8. Description pragmatique d'une approche de recherche .....	102
Figure 9. Modèle récapitulatif de la corrélation positive et significative entre le niveau perçu de concrétisation des attributs de la marque employeur et le niveau de citoyenneté organisationnelle exprimé par les employés .....	175
Figure 10. Modèle récapitulatif de la corrélation positive et significative entre le niveau perçu de concrétisation des attributs de la marque employeur et le niveau d'engagement affectif exprimé par les employés .....	182

## LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1. Présentation de la répartition de l'échantillon selon le genre.....	136
Graphique 2. Présentation graphique de la répartition d'âge de l'échantillon.....	138
Graphique 3. Répartition de l'échantillon par ancienneté.....	140
Graphique 4. Répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle .....	141
Graphique 5. Histogramme à barre de cluster de l'ancienneté contre la catégorie socio-professionnelle .....	142
Graphique 6. Répartition des répondants selon le département de rattachement .....	143
Graphique 7. Canaux de communication des propositions d'emploi .....	144
Graphique 8. Représentation visuelle de la distribution des réponses pour le niveau de concrétisation des attributs instrumentaux.....	148
Graphique 9. Distribution des réponses 4 (acceptablement concrétisé) et 5 (fortement concrétisé) pour les attributs instrumentaux de la marque employeur .....	149
Graphique 10. Représentation visuelle de la distribution des réponses pour le niveau de concrétisation des attributs symboliques .....	155
Graphique 11. Distribution des réponses 4 (acceptablement concrétisé) et 5 (fortement concrétisé) pour les attributs symboliques de la marque employeur .....	157
Graphique 12. Diagramme nuage à point Attributs Instrumentaux-Citoyenneté organisationnelle .....	176
Graphique 13. Diagramme nuage à point : Attributs Symbolique-Citoyenneté organisationnelle .....	179
Graphique 14. Diagramme nuage à point Attributs Instrumentaux- Engagement affectif...	184
Graphique 15. Diagramme nuage à point : Attributs symbolique-Engagement Affectif.....	186

## **LISTE DES ANNEXES**

Annexe 1. Caractère sociodémographique de la population active en Algérie .....	254
Annexe 2. Analyse ANOVA à plan factoriel pour mesurer le niveau de signification de l'influence du genre et de la catégorie d'âge sur le niveau de perception de la concrétisation des attributs de la marque employeur .....	255
Annexe 3. Récapitulatif des réponses relatives aux niveaux de perception de la concrétisation des attributs de la marque employeur .....	257
Annexe 4. Récapitulatif des réponses relatives aux niveaux déclarés de comportement organisationnel .....	259
Annexe 5. Analyse multi-varié ANCOVA entre comportement organisationnelle et les attributs de la marque employeur .....	261
Annexe 6. Données SPSS de l'analyse de Régressions des attributs de la marque employeur avec le comportement de la citoyenneté organisationnelle .....	264
Annexe 7. Données SPSS de l'analyse de Régressions des attributs instrumentaux de la marque employeur avec l'engagement affectif.....	266
Annexe 8. Analyse de la covariance ANCOVA .....	267
Annexe 9. Le niveau de prédiction des comportements de la citoyenneté organisationnelle par l'engagement affectif.....	281

## **INTRODUCTION GENERALE**

La gestion des ressources humaines génère aujourd'hui un palmarès de théories et de connaissances. L'émergence d'une perspective stratégique et interactive de la GRH fait défier les enjeux économiques et sociaux de la nouvelle réalité du marché mondial. L'ouverture mondiale a généré une large diversité de cultures, de générations et de modes de travail que jamais auparavant. Des paramètres démographiques, économiques et politiques ont donné lieu à une mobilité croissante des personnes et des organisations. La GRH dans ces conditions exige des capacités cognitives distinguées et des compétences gestionnaires, relationnelles, et de leadership étendus.

Dans une étude prédictive Redwood (1990) a défini quatre changements économiques et sociaux majeurs qui influencent les politiques et les stratégies RH. Comme premier changement, Redwood (1990) souligne la nouvelle composition de la main-d'œuvre et l'introduction des femmes dans le milieu professionnel. Il considère que la femme est caractérisée par une tendance de mobilité qui exige une démarche orientée vers la rétention. Le deuxième changement est marqué par l'émergence de l'industrie des services qui fait appel à un personnel en contact doté d'un ensemble de compétences interpersonnelles singulières pour relever le défis de la satisfaction client (Martin & Franz, 1994). Le troisième changement concerne l'avènement de l'économie fondée sur la connaissance. Cette économie axée sur les hautes technologies exige des compétences spécifiques et créatives susceptibles d'apporter des idées nouvelles et innovatrices (Redwood, 1990). Cette tendance dévoile le quatrième défi, qui est celui de l'éducation publique, qui devient désormais incapable de faire face à cette croissance économique et technologique, incitant ainsi les entreprises à investir dans des programmes de formation et à prendre un rôle actif dans le système d'éducation pour réduire cet écart (Redwood, 1990).

Malgré la situation financière mondiale actuelle, la capacité des entreprises à attirer, développer, motiver et retenir les talents reste un enjeu stratégique crucial pour l'économie du 21<sup>ème</sup> siècle. Cette capacité a eu un impact considérable sur leur prédisposition à survivre à la crise et à se préparer pour une éventuelle relance économique (Beechler & Woodward, 2009). Ces entreprises progressent dans un état d'esprit non-conventionnel mettant l'employé comme

élément nodal. Elles s'inscrivent dans une approche de valorisation des talents (Mirallès, 2007). Google à cet égard s'engage dans le management participatif (Lawler III, 1986) ou l'employé devient lui-même décideur dans l'entreprise. Ainsi, le capital humain cesserait d'être un facteur de production et il devient partenaire stratégique de l'entreprise.

Cependant, c'est la rareté qui a toujours été facteur déterminant de la valeur. Ce qui nous renvoie à la notion de la différenciation. Quand ces entreprises décident de recruter, elles tentent de chercher des compétences rares et inimitables (Barney, 1991), auxquelles les concurrents n'ont pas accès. C'est seulement dans cette mesure que le capital humain est considéré comme un avantage comparatif (Hatch & Dyer, 2004). Il devient toutefois important de signaler que la manière avec laquelle les entreprises gèrent leur capital humain peut également faire la différence (Wright, McMahan, & McWilliams, 1994). Avec l'assistance des politiques RH cohérentes, le dynamisme, ainsi que la diversité, l'entreprise arrivera à mobiliser et à valoriser son capital humain.

Dans le contexte de la cohérence, les chercheurs proclament que la gestion du capital humain dans l'économie du savoir nécessite des approches et des outils managériaux différents, intégraux, et humanistes (Igalens & Peretti, 2016; Khiat, 2005; O'sullivan, 2010). La préoccupation majeure dans l'industrie de savoir est d'instaurer auprès des employés, un état d'esprit et une culture qui favorisent une performance technologique et intellectuelle transcendante (Thite, 2004). La GRH se trouve ainsi contrainte à s'adapter à ces nouvelles exigences, dont l'objectif est d'intégrer, de fédérer et d'impliquer son capital humain dans la gestion de l'entreprise.

Dans cette perspective, la guerre des talents est devenue la préoccupation centrale des chefs d'entreprise et des gestionnaires des ressources humaines (Beechler & Woodward, 2009b; Yanat, 2009). Ils considèrent que la performance humaine est d'une importance stratégique supérieure à la productivité et même à la technologie (Chambers, Foulton, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels III, 1998). Malgré l'assaut de la crise financière qui a bouleversée le monde, quand beaucoup d'entreprises se sont orientées vers une tendance de restructuration et de licenciement collectif, un capital humain qualifié est toujours considéré comme l'un des principaux atouts pour faire face à la crise et assurer le développement durable et la réussite de l'entreprise (McDonnell, 2011). La concurrence pour acquérir les meilleurs talents s'est

intensifiée à l'échelle internationale (Beechler & Woodward, 2009b; Friebel & Giannetti, 2009), particulièrement pour les postes à rôle pivot qui ont un plus grand impact sur la réussite de l'entreprise (Mcdonnell, 2011).

Dans les domaines scientifiques et techniques, la rareté est le maître-mot. L'émergence d'un certain nombre de secteurs industriels, notamment les biotechnologies, les nanotechnologies et l'intelligence artificielle, etc., ou la connaissance se multiplie à la seconde, exige des qualifications et des compétences distinguées (Christiaans, 2013). L'attraction et la rétention de ces compétences deviennent les préoccupations principales des entreprises. Cette dynamique donne au marché du travail une caractéristique d'un marché d'acheteur, ou la notion de la raréfaction détermine le mécanisme de l'offre et de la demande.

En outre, l'ère de la digitalisation a radicalement changé notre façon de vivre, notre manière d'apprendre et la nature de nos interactions sociales. C'est considéré comme la quatrième révolution industrielle. Les répercussions ne se limitent pas à la vie sociale, elles se reflètent désormais sur la nature des marchés et la nature du travail. La force active à travers le monde défie les lois physiques avec de nouvelle forme de travail devenu de plus en plus virtuel (Townsend, DeMarie, & Hendrickson, 1998). Les règles du jeu dans ces circonstances sont déterminées par la capacité d'adaptation et le maintien d'une longueur d'avance sur sa concurrence. Dans cette vague d'innovation, les entreprises ont de plus en plus besoin de s'outiller par des compétences qui lui permettront de se réinventer (Arriscado, Quesado, & Sousa, 2019).

Cependant, ces défis interpellent la GRH à s'allier au marketing afin de bâtir et d'instaurer des politiques RH personnalisées (Arnaud, Frimousse, & Peretti, n.d.). Martin & Franz (1994) ont été les premiers à proposer l'application du marketing dans l'attraction des employés. Ils ont présenté ainsi un cadre de planification pour l'attraction de candidats basé sur une orientation marketing, où les demandeurs d'emploi potentiels sont considérés comme des clients, et où les offres d'emploi sont considérées comme des produits/services. Ils considèrent que le processus de recrutement peut largement bénéficier d'une orientation marketing pour faire face à la tendance concurrentielle sur le marché de travail.

Depuis son apparition, Le rôle du marketing n'a jamais cessé d'évoluer et de changer en s'adaptant à la dynamique économique, technologique et sociale. Une dynamique qui génère

une base de client d'autant plus exigeante et dur à satisfaire (Berry, 1981). Les approches traditionnelles du marketing ont été mise à l'épreuve, ce qui a donné naissance au marketing interne/relationnel comme une option alternative. Le marketing a toutefois été réduit à la vente et à la commercialisation, autrement dit, basé sur une orientation produit. Mais selon Kotler & Keller (2012) ce n'est que la pointe de l'iceberg. C'est la discipline managériale chargée de faire en sorte que tous les aspects d'une activité commerciale sont centrés sur la création d'une valeur supérieure aux clients dans un marché concurrentiel (Kotler & Keller, 2012).

Le domaine du marketing constitue une large variété de concepts et d'outils qui ont pour objectif la facilitation de l'échange entre vendeur et acheteur. Parmi les non-spécialistes, il peut être considéré comme un levier d'influence pour inciter à l'acte d'achat (Schweitzer & Lyons, 2008). On peut débattre qu'il y a toujours eu une facette sombre au marketing. Cependant, le marketing ne peut être néfaste que quand son pouvoir est utilisé pour déformer ou cacher la vérité. Cela ne se manifeste que quand les entreprises tournent le dos à leurs responsabilités sociétales (Handelman & Arnold, 1999). Le marketing, est incontestablement fondamental à la pérennité de l'activité professionnelle qu'il ne peut être considéré que comme une fonction intégrale à l'ensemble de ses fonctions (Drucker, 2012).

Offrir à une personne exactement ce dont elle a besoin relève du pur marketing. Avec les besoins et les goûts des gens qui changent au fil du temps, les attentes et les aspirations des employés changent également (Barrow & Mosley, 2005). La GRH doit en conséquence mettre en vigueur des stratégies et des pratiques adaptés aux besoins et aux préférences de ces employés pour garantir une relation de travail durable et favorable. Un état d'esprit marketing mettrait à la disposition de la GRH un ensemble d'outils et de concepts permettant à la GRH de créer des lieux de travail attractifs et engageants.

L'une des expressions du marketing dans la gestion du personnel se manifeste à travers la marque employeur. Son rôle est de fournir la GRH par un système cohérent qui améliore les stratégies de recrutement, de rétention et d'engagement (Barrow & Mosley, 2005). La rétention que Redwood (1990) considère comme le maître-mot d'une GRH consciente, ou le coût de remplacement des employés sera supérieur au coût de leur rétention.

Certaines entreprises, face à une difficulté de rétention, adoptent des solutions à court terme, issues d'une approche économique traditionnelle, celle de l'augmentation du salaire. Cette



augmentation va éventuellement mal se refléter sur la performance financière de l'entreprise qui va devoir augmenter ses prix pour compenser les coûts supplémentaires. Par conséquent, l'entreprise risque de perdre en part de marché et en compétitivité. Il est important de signaler que ce salaire élevé ne garantit pas la loyauté de l'employé qui peut à n'importe qu'elle moment quitter une entreprise qui a investi en lui en formation et en éducation pour une offre plus intéressante chez le concurrent. Le marketing RH se préoccupe par la sensibilité des employés aux différences de salaires en intégrant une proposition de valeur intégrale et holistique.

Cependant, malgré l'intérêt croissant, de nombreuses questions restent en suspens dans le domaine du marketing RH. La recherche spécifique a négligé les implications de la standardisation de la discipline dans une dimension longitudinale de la relation de l'emploi. Adapter la proposition de la valeur à chaque phase du cycle de vie de la relation de l'emploi est le vecteur principal pour assurer la rétention et l'engagement des employés (Ahmad & Daud, 2016; App, Merk, & Büttgen, 2012). Ceci dit, la nature novatrice et obscure du marketing RH est porteuse de beaucoup de prospect d'enrichissement par la recherche scientifique et la communauté de pratique. Les différentes implications de la mise en place des outils marketing dans la GRH sur la vie professionnelle et les processus de gestion constituent un champ d'intervention propice pour la découverte scientifique.

### **Contexte, intérêt et objectifs de l'étude**

Bien que l'introduction de l'idée d'une alliance entre le marketing et la GRH a vu le jour au début des années 80s (Berry, 1981), elle n'a vu sa concrétisation théorique que plus d'une décennie après avec les travaux d'Ambler et Barrow (1996) et l'introduction du concept de la marque employeur. Cependant, la contribution de Martin et Franz (1994) était considérée comme une vue prévisionnelle de l'avènement de l'orientation marketing dans la gestion des ressources humaines à l'ombre de la guerre des talents attendue. Après 1996, il y a eu une absence de toutes tentatives académiques à enrichir le concept jusqu'à 2002. Sutherland & Torricelli (2002) ont soulevé la question d'attractivité dans l'économie fondée sur la connaissance avec une étude empirique impliquant 274 employés dans le secteur désigné. L'étude a visé à cerner les facteurs d'attractivité d'un employeur de choix et de les classer par ordre d'importance accordée par les participants. Après cette relance, le concept a attiré

l'attention de la communauté scientifique et professionnelle et il a fait couler beaucoup d'encre (Backhaus & Tikoo, 2004; Barrow & Mosley, 2005; Lievens, Highhouse, Berthon, Ewing, & Hah, 2003; Martin, Beaumont, Doig, & Pate, 2005). En 2007, l'Institut agréé du personnel et du développement (CIPD<sup>1</sup>) a publié le rapport « *Employer branding a “no non-sense approach”* » donnant plus de reconnaissance et plus de poids au concept et confirmant ainsi l'étendue de l'application des stratégies de la marque employeur par les entreprises britanniques (CIPD, 2007).

Près de deux décennies sont passées, et la marque employeur a dissuadé toutes sortes de scepticisme à la fois des praticiens RH et de la communauté académique. Il est aujourd'hui considéré comme un outil managérial polyvalent au service des ressources humaines à l'échelle internationale. Une étude récemment menée par l'institut Randstad<sup>2</sup> a indiqué l'implication de 26 entreprises issues de l'Europe, l'Amérique-du-nord, l'Amérique-latine et l'Asie pacifique couvrant ainsi 75% de l'économie mondiale (Randstad, 2017). Le rapport de l'année 2018 a été marqué par l'adhésion de la Russie et la région du moyen orient notamment Dubaï (Randstad, 2018). Une recherche Google effectuée par le chercheur en 2018 a compté 84 000 000 de résultat pour le terme en langue anglaise. La même recherche a donné respectivement 348000 et 4,440,000 entre 2009 et 2012 (Martin, 2009; Wong, 2014). En langue française, la recherche a généré 9 910 000 résultats.

La popularité du concept est désormais incontestable. En Malaisie Ahmed et Daud (2016) se sont intéressés à l'effet de la marque employeur sur la rétention de le taux de turnover. D'autres chercheurs se sont intéressés à la pertinence de la marque employeur comme facteur de différenciation pour les professionnels RH. En Inde (M. Biswas, 2013; Gaddam, 2008; Kapoor, 2010). Berthon et al.,(2005) en Australie, Arachchige & Robertson (2011) au Sri Lanka, Sarabdeen & al., (2011); Al-khatib (2012) et Suliman & Thomas (2017) aux Émirats-Arabes-Unies, et de l'Égypte (Tantawi & Youssef, 2012; Wahba & Elmanadily, 2015). Tous ces chercheurs se sont engagés à contribuer au corps de la connaissance sur la marque employeur et ses implications sur le comportement de l'employé allant de l'attraction jusqu'à l'engagement.

---

<sup>1</sup> Chartered Institute of Personnel and Development est une association pour les professionnels de la gestion des ressources humaines située à Londres et créée en 1913.

<sup>2</sup> Randstad est un bureau de consulting spécialisé dans les services RH fondée en 1960 aux Pays-Bas.

Désormais, dans la littérature francophone, les appellations se différencient. Certains auteurs ont évité la traduction littéraire du terme, les incitant ainsi à inventer le concept du Marketing RH (Arnaud et al., n.d.; Philippe Liger, 2013; Panczuk & Point, 2008), alors que d'autre maintienne la traduction de l'anglais de « *employer branding* » à « *marque employeur* » (Charbonnier-Voirin, Laget, & Vignolles, 2014; Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018; Charbonnier-Voirin, Marret, & Paulo, 2017; Charbonnier-voirin & Vignolles, 2011; Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015a; Viot & Benraïss-Noailles, 2014; Yao, 2013). Cependant, Peretti et ses collègues (n.d.) qualifient l'application du marketing à la fonction RH comme une stratégie de personnalisation des emplois et des services RH, qui permet aux entreprises d'adapter leurs offres RH aux besoins et aux attentes des employés.

Malgré cette popularité, le concept reste exotique à la GRH dans les économies des pays du MENA. Cependant, dans les pays du Grand Maghreb, notamment au Maroc, le marketing RH fut évoqué par un certain nombre d'études avec des perspectives et des approches distinctes. L'étude qualitative de Cherkaoui & Jahmane (2014) révèle une forte adhésion des entreprises marocaines de la pratique du marketing RH en quête de la fidélisation des salariés à travers des propositions personnalisées, en terme de formations, d'autonomisation et de flexibilité. En s'inscrivant dans une méthodologie similaire, Ouahi & Messaoudi (2017) s'accroissent sur la notion de l'employé-client « *cliemployé* », mettant ainsi le marketing RH comme un élément nodal à l'intégration des employés.

En Algérie, la GRH est considérée comme une GRH institutionnalisée, étant donné que le recruteur principal est le secteur public, caractérisé par une stratégie de recrutement faible et qui manque de transparence (Ramdani, Mellahi, & Guermat, 2016). Postuler pour un poste dans ce secteur est caractérisé par une bureaucratie ardue et très souvent décevante (Branine, 2006). Dans la conjoncture actuelle de l'économie algérienne, la GRH n'est pas encore parvenue à s'acquérir le rôle de partenaire stratégique, cela est dû au fait que la contribution des départements RH dans la planification longitudinale reste limitée (Ramdani et al., 2016). Chose qui peut être justifiée par les profils des DRH contemporains caractérisés par un manque de spécialisation dans le domaine et une incapacité de s'adapter avec les exigences de la nouvelle réalité économique et sociale (Ramdani et al., 2016). Or, l'avènement des investisseurs étrangers a changé la dynamique et la perspective de recrutement dans le pays (Ramdani et al., 2016). L'implémentation de stratégies RH efficaces dans ce secteur exige des

qualités managériales distinguées qui permettent à ces entreprises de s'adapter avec l'économie du marché (Ramdani et al., 2016). Notre recherche s'intéresse à l'apport que peut avoir le marketing sur la GRH algérienne de demain.

Les conséquences positives relatives à l'attraction et à la rétention des employés sont revendiquées par les chercheurs (Leekha Chhabra & Sharma, 2014; Sokro, 2012; Wilden, Gudergan, & Lings, 2010). L'attractivité de la marque employeur influence les intentions des candidats pré-embauche à partir de la décision de postuler chez une entreprise à la décision d'acceptation (Lievens & Slaughter, 2016). Certains auteurs proclament qu'un candidat serait prêt à accepter un salaire minimal en échange de travailler pour une entreprise dotée d'une forte marque employeur (Lievens & Slaughter, 2016; Turban & Cable, 2003). La notoriété de l'employeur est devenue une partie intégrale de son concept de soi. L'employé associe à l'image de son employeur des aspects de son identité et de ces valeurs (Hatch, M; Schultz, 2002). Ainsi, le fait de soigner son image autant qu'employeur devient un prérequis majeur dans le domaine de recrutement. En toute évidence, ces exigences sont d'avantage mises en besogne par la nouvelle orientation de transparence du nouveau millénaire (Trost, 2014c).

Incontestablement, l'accessibilité à l'information définit notre quotidien. Au jour d'aujourd'hui le processus de recherche d'emploi s'est radicalement transformé. Si avant l'individu se limitait aux annonces affichées sur les journaux pour comparer les offres d'emplois, il a aujourd'hui, grâce à l'internet et aux réseaux sociaux, accès à un taux incontournable d'offres, ou chaque entreprise rivalise contre des milliers d'autres pour attirer les meilleurs talents. En outre, cette ouverture permet de plus en plus aux chercheurs d'emploi d'avoir un aperçu sur l'expérience de l'emploi au sein d'une entreprise en particulier. La communauté de l'internet constitue le premier leader d'opinion sur le marché de l'emploi. L'intervention de ces échanges ne se limite plus désormais à la comparaison des marques des biens et services, mais elle s'étend également à la marque de l'entreprise autant qu'employeur (Arriscado et al., 2019). En externe comme en interne, l'entreprise se définit par la perception de ses employés, et auprès des chercheurs d'emploi, comme un employeur de choix. Le potentiel d'attirer les meilleures compétences ne repose pas uniquement sur la capacité de l'entreprise à promouvoir une proposition de valeur désirable, mais aussi sur la cohérence de cette proposition avec l'expérience de l'emploi médiatisée par les employés de l'entreprise (App et al., 2012).

Désormais, les avantages de la marque employeur ne se limitent pas à la phase pré-recrutement. Quoique l'attraction des talents soit une préoccupation majeure, tous les phénomènes managériaux, et toutes formes d'investissement dans le capital humain, sont motivés par un seul et unique facteur, qui s'agit de la profitabilité (Biswas & Suar, 2014). Parmi les avantages financiers que les auteurs attribuent à la marque employeur, nous pouvons citer les réductions des coûts de recrutement comme conséquences à la réduction des taux de turnover (Ahmad & Daud, 2016). Les fédérateurs de la marque employeur lui associent également des implications positives issues du comportement organisationnel notamment, la satisfaction professionnelle, l'engagement organisationnel et conséquemment la performance organisationnelle (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Dell & Ainspan, 2001). Cependant, très peu de recherches se sont engagées à renforcer de telles revendications par des investigations empiriques (Lievens, 2007).

Par ailleurs, la plupart des études empiriques effectuées sur la question de la marque employeur se sont consacrées beaucoup plus à la problématique d'attraction<sup>1</sup>. Cependant, les études relatives aux implications de ces facteurs d'attractivité sur les comportements des employés et à la performance de l'entreprise ont maintenu une nature purement théorique. En outre, même les études empiriques effectuées se focalisaient sur des échantillons d'étudiants dans l'objectif de mesurer leurs préférences et leurs aspirations conformément aux facteurs d'attractivité des entreprises (Berthon et al., 2005). Très peu de recherches ont adressé la question de la perspective de l'employé déjà en statut salarié (Maxwell & Knox, 2009). La présente recherche revient sur cet écart de connaissance en développant un soubassement théorique pour l'application du marketing RH dans la perspective de la relation de l'emploi, et en examinant empiriquement les influences des efforts de différenciation de la proposition de la valeur par l'emploi sur le comportement des employés.

L'objectif principal de notre étude est d'apporter une contribution à la littérature, et de combler l'écart de connaissance porté sur l'implication du marketing RH sur le comportement des employés. Plus précisément, notre étude vise à approfondir l'étude dans un contexte où le marketing RH et la marque employeur ne font pas partie du vocabulaire commun de la communauté des praticiens RH. L'objectif est de fournir un appui empirique sur le contenu de

---

<sup>1</sup> L'état de l'art des recherches précédentes sera présenté dans le premier chapitre de la thèse.

la proposition de la valeur présent dans la stratégie marketing RH des entreprises reconnues comme employeurs de choix en Algérie, et l'influence de ces dernières sur le comportement organisationnel des employés. Christiaans (2013) soutient que les facteurs d'attractivité des entreprises peuvent avoir une perspective multidimensionnelle d'un contexte à l'autre, et d'une culture à l'autre. Par notre étude, nous exploitons la notion de la perception de la concrétisation de ces facteurs associés à l'expérience d'emploi dans le contexte des entreprises algériennes.

L'une des motivations de cette étude consiste dans le manque d'étude empirique relevant la question de l'influence d'une orientation marketing dans la démarche RH sur le comportement organisationnel. Afin de combler cet écart nous avons procédé à une exploration des différents aspects de la marque employeur, implicites ou explicites, relevant de la littérature.

Le choix d'explorer les notions de l'engagement organisationnel et de la citoyenneté organisationnelle dans notre étude est fondé sur des bases théoriques qui indiquent que l'engagement des employés est un facteur prédictif de leurs comportements notamment en termes de citoyenneté, de satisfaction, de fidélité et de performance (Williams & Anderson, 1991). Pour ce faire, l'étude explore d'abord les subtilités impliquées dans la marque employeur et les facteurs qui pourront exister pour lui permettre d'influer et d'améliorer la performance des employés par des médiateurs de la performance des employés tels que l'engagement et la citoyenneté. L'objectif principal est de mesurer l'influence de la perception des différents aspects de la marque employeur implicite ou explicite sur la volonté ou l'inclinaison des employés à manifester des comportements organisationnels favorables à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Cependant, dans le contexte des entreprises algériennes, il y a pas de référence indiquant l'existence d'une stratégie de marque employeur ou d'une prédisposition des entreprises à investir dans une démarche de marketing RH. Des initiatives importées de la culture anglo-saxonne telle que « *l'employé du mois* » sont considérées comme des facteurs de motivation des collaborateurs à travers la reconnaissance. Cependant, la littérature indique que ces initiatives n'ont aucune forme d'inférence sur la performance des employés ni sur leur niveau d'engagement (Johnson & Dickinson, 2010). En outre, la création des clubs sportifs et des associations pour créer un climat social favorable figure également comme l'une des formes

de communication interne destinée aux employés pour améliorer leurs sentiments de bien-être. Quant aux efforts consacrés à la communication externe pour attirer de potentiels candidats, elles se limitent aux réseaux sociaux et aux sites de recrutements. Certaines entreprises considèrent les salons de l'emploi comme des lieux de rencontre pour promouvoir leurs marques employeurs. De telles initiatives constituent une opportunité pour les entreprises pour optimiser leurs efforts de recrutement. Cependant, la plupart des participants affirment que la participation s'instaure dans le cadre de la stratégie de communication de la marque commerciale.

Love & Singh (2011) décrivent comment la marque employeur utilise une approche similaire à celle utilisée dans le marketing des produits/services afin de construire une marque efficace et attrayante. Une manifestation encore plus vigoureuse de la marque employeur réside dans les enquêtes annuelles « *best employer* ». Ces enquêtes sont le fruit du désir des entreprises à promouvoir la particularité de l'expérience d'emploi qu'elles proposent et signaler leurs supériorités par rapport à la concurrence pour attirer et retenir les meilleurs talents (Joo & Mclean, 2006). Les enquêtes « *meilleur employeur* » consistent un bench-marking des entreprises selon les meilleures pratiques RH, leurs permettant de communiquer sur leurs marques employeurs, et d'accentuer la visibilité des attributs de leurs marques (Joo & Mclean, 2006; Love & Singh, 2011).

Dineen & Allen (2016) les considèrent comme une source d'information tierce qui procure aux employeurs une plateforme de signalisation à travers les manifestations et les événements associés à ces enquêtes. La participation aux études « *best employer* » et « *Randstad Employer Brand Research* » sont partie intégrale de la stratégie du marketing RH qui assurent un degré élevé de visibilité et de médiatisation (Love & Singh, 2011). Les concours et les classements sont largement médiatisés avec des cérémonies de remise des trophées en présence de la presse, ce qui procure aux entreprises participantes, particulièrement les entreprises élues, un avantage concurrentiel par leur effet de signalisation (Love & Singh, 2011).

La certification « *meilleur employeur* » est considéré comme une stratégie de marque tierce qui consiste à construire sa stratégie de branding autour d'un événement ou d'un concours. Cette stratégie tient sa force de la théorie du signal. La théorie du signal présente un soubassement théorique pour l'utilisation des informations tierces pour promouvoir le

positionnement d'une entreprise comme un endroit où il fait bon de travailler « *a great place to work* » (Dineen & Allen, 2016). Celani & Singh (2011) ont également exploré l'implication de la théorie du signal sur l'attraction de candidats potentiels et comme prédictrice de la décision du candidat à intégrer l'entreprise. Dans l'absence d'information sur les caractéristiques d'un recruteur, le candidat construit ses impressions autour des informations perçues d'une source tierce, qui dans le cas des concours « *meilleur employeur* », consiste dans les cabinets de consulting qui accordent ces certifications comme forme de reconnaissance de l'employeur autant qu'un employeur distinctif sur le marché du travail (Celani & Singh, 2011; Dineen & Allen, 2016).

Les chercheurs proclament que de telles certifications peuvent avoir un effet positif sur l'engagement des employés, la réputation des départements RH, et sur la performance financière des entreprises élues (Theurer, Tumasjan, Welpe, & Lievens, 2018). Dineen et Allen (2016) ont trouvé une corrélation significative entre la certification comme meilleur employeur et le potentiel de rétention des employés actuels. Love et Singh (2011) ont recensé deux avantages acquis par l'accréditation « *meilleur employeur* », le premier avantage est reflété par la stabilité et l'inimitabilité des offres de l'entreprise lui procurant un avantage comparatif durable ; le deuxième avantage se résume dans la diminution des taux de turnover et l'augmentation du taux d'engagement des employés actuels.

Depuis 2015, Best Companies Group, filiale de Bridge Tower Media<sup>1</sup>, initie la première édition du concours « meilleur employeur en Algérie ». L'initiative vise à identifier et à valoriser les meilleurs employeurs en Algérie qui se distinguent par leur environnement de travail et leurs pratiques en matière des ressources humaines et qui se base principalement sur l'avis des employés. La participation se fait par l'administration d'un questionnaire auprès d'un échantillon représentatif des collaborateurs de l'entreprise participante. L'étude est basée essentiellement sur la perception des employés de 8 axes dont : le style de management, l'engagement des collaborateurs, les pratiques RH, la rémunération, les avantages sociaux, le climat au travail, l'engagement à l'excellence et enfin la responsabilité sociétale des entreprises.

---

<sup>1</sup> Entreprise de publication et d'événementielle multinationale située en Pennsylvanie, USA



La majorité des entreprises participantes sont des entreprises multinationales opérant en Algérie. Ces entreprises se distinguent par la mise en place de pratiques innovantes en matière d'engagement des collaborateurs. Une exigence pour répondre aux normes internationales. Des boîtes de différents secteurs et de différentes tailles, mais qui se partagent une culture orientée vers le bien-être et l'engagement des collaborateurs. Dans cette perspective, la préoccupation majeure consiste dans l'engagement, d'où le choix d'explorer ces entreprises qui opèrent dans un état d'esprit de valorisation des collaborateurs. Ce sont des entreprises qui investissent dans leurs stratégies et politiques RH dans l'objectif d'attirer, de retenir et d'engager leurs employés. Cette tendance se manifeste par la participation à ce concours considéré comme « *third party employer branding* » (Dineen & Allen, 2016).

Le raisonnement d'explorer les employés actuels est fondé sur l'écart de perception entre les employés potentiels qui sont uniquement exposés à la face visible de la marque employeur que l'entreprise choisit de médiatiser à travers des stratégies de communication et des campagnes publicitaires, et les employés actuels qui vivent la réelle expérience de la proposition de la valeur de l'emploi (Hanin, Stinglhamber, & Delobbe, 2013). Nous soutenons que la littérature de la marque employeur peu largement bénéficier de la contribution de la perception des employés et particulièrement leurs réactions vis-à-vis de cette perception. Nous soutenons également que la marque employeur dans le contexte des entreprises algériennes est intégré dans les efforts de ces dernières à différencier et à promouvoir des pratiques RH qui favorisent l'implication des employés.

### **Questionnements, hypothèses et configuration de la thèse**

Nous avons vu que l'objectif de la mesure de l'attractivité des organisations consiste généralement dans la configuration d'une proposition de la valeur distinctive et désirable par l'employé (Berthon et al., 2005). Cette préoccupation est motivée par l'intention des employeurs à se positionner comme employeur de choix et par conséquent attirer et retenir les meilleures compétences au sein de leur capital humain. Cependant, notre étude se préoccupe plutôt par la contribution d'une proposition de la valeur distinguée et différencié sur l'amélioration de la productivité qui peut être prédite par une participation plus active des employés dans la vision stratégique de l'entreprise. Les comportements de citoyenneté organisationnelle, notamment la vertu civique, la loyauté, l'esprit d'équipe, etc., sont

considérées comme les principales variables utilisées dans la mesure de la performance organisationnelle (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997). Par ailleurs, la littérature relative au comportement organisationnel indique une forte implication du sentiment d'engagement affectif sur la volonté des employés à exprimer des comportements extra-rôle qui s'inscrivent dans le cadre de la citoyenneté organisationnelle.

Parallèlement, cette promesse longuement médiatisée, à la fois par la communauté scientifique et la communauté professionnelle, de l'influence de la marque employeur sur le comportement de l'employé nous incite à contribuer à la connaissance en appuyant ces revendications par des données empiriques dans un contexte algérien. Dans le but de déterminer les facteurs qui contribuent à la volonté des employés à manifester une performance différenciée, un cadre théorique des attributs organisationnels intégrés dans la proposition de la valeur par l'emploi doit être mis en place. Dans ce cadre, des facteurs potentiels d'influence peuvent être différenciés selon la perception du niveau de concrétisation de la promesse médiatisée par la proposition de la valeur issue de l'expérience de l'emploi.

Malgré que la liaison entre la perception et l'intention relève beaucoup plus des sciences sociales, nous intégrant cet aspect cognitif comme instrument de mesure dans le cadre de notre étude. Dijksterhuis & Bargh (2001) ont construit leur théorie autour de l'hypothèse que la manière avec laquelle nous choisissons de percevoir les réalités qui nous entourent nous permet de concevoir un certain répertoire prédictif de comportements. Ils définissent la perception comme une « *impulsion à l'action* » (Dijksterhuis & Bargh, 2001, p. 4). Dans le même contexte de la dynamique perception-action, Warren (2006) considère que le comportement est contrôlé par la perception, ou l'agent, constitué dans notre étude par l'employé, et son environnement, présenté par l'entreprise, forment un système dynamique d'interaction structurée. Ferguson & Bargh (2004) postule que la perception nous permet de former une certaine forme de connaissance sociale qui nous permet à son tour de structurer nos propres croyances de la réalité, et ces croyances à leur tour vont influencer l'action.

Dans la perspective du marketing, la perception du prix, de la qualité et de la valeur proposée par le produit constitue l'inducteur primaire à l'acte d'achat (Lichtenstein, Ridgway, & Netemeyer, 1993). La perception est considérée comme la tentative de l'être humain à donner

du sens à ses expériences, et de prendre conscience de la réalité (Krishna, 2012). Dans un contexte relatif à notre étude, Yi & Gong (2008) considère que la perception de la justice procédural, distributive et interactive de la relation entreprise-employé, influence le comportement de citoyenneté chez le consommateur, qui va s'investir dans des actions volontaires pour promouvoir l'entreprise et contribuer à sa réussite.

Notre étude s'inscrit dans le même état d'esprit de ces auteurs, et s'intéresse à la perception des efforts que font les entreprises pour mettre en place les meilleures pratiques RH et pour concevoir des emplois attrayants et l'influence de la perception d'une concrétisation de la promesse de la proposition de la valeur par l'emploi sur le comportement organisationnel des employés.

La première phase de l'étude se consacre à l'identification des attributs de la marque employeur dans leurs deux dimensions : instrumentale et symbolique, ainsi que les différents avantages que proposent les entreprises, et d'analyser leur niveau de concrétisation. Autrement dit, nous visons à tester la cohérence entre la promesse médiatisée par l'accréditation comme meilleur employeur et la réalité de la proposition de la valeur par l'emploi perçu par les employés. L'objectif d'une telle analyse consiste à analyser les différentes implications des différentes composantes de la marque employeur, instrumental et symbolique, sur les deux variables relatives au comportement organisationnel dont l'engagement affectif et la citoyenneté organisationnelle. Pour répondre aux objectifs de ce projet de thèse, nous proposons le questionnement suivant :

Quelles sont les différentes influences des attributs de la marque employeur, intégrés dans la proposition de la valeur des entreprises sur le comportement organisationnel des employés ? Autrement dit, les efforts des entreprises à se positionner comme employeur de choix sont-ils concrétisés par l'expression d'un comportement organisationnel positif de la part des employés ?

Dans l'objectif de répondre à cette problématique, certaines questions secondaires en découlent :

- Ces efforts sont-ils efficacement perçus par les employés ?
- Qu'elles sont les attributs de la marque employeur qui ont le plus d'impact sur le comportement de l'employé ?

Afin de répondre à ces questions, nous proposons les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1 :** les attributs de marque employeur sont tacites dans les stratégies RH et la culture interne des entreprises algériennes, particulièrement les entreprises renommées comme employeur de choix dans le classement du concours « meilleurs employeurs en Algérie ».

**Hypothèse 2 :** la présence des attributs de la marque employeur dans la stratégie RH et la culture d'entreprise influent positivement sur le comportement organisationnel des employés.

**Hypothèse 3 :** le degré de perception des attributs de la marque employeur dans la stratégie RH et la culture d'entreprise influent positivement sur le comportement organisationnel des employés.

Dans le but d'apporter quelques éléments de réponses à ces questionnements, des théories et des recherches issues de différents domaines de recherche seront consolidées dans l'objectif de concevoir un cadre conceptuel pour la présente étude. Hormis les études fournis par la littérature de la marque employeur, du recrutement, et de l'attractivité organisationnelle, nous avons exploré des domaines scientifiques relatifs, étant donné que la connaissance consacrée au marketing RH est peu abondante. Notre recherche bibliographique s'est étendue pour inclure des domaines qui peuvent contribuer aux raffinements de la connaissance en marketing RH, notamment les recherches en marketing, en ressources humaines, en talent management, et particulièrement la théorie du comportement organisationnel. La littérature issue du domaine du marketing peut constituer un soubassement théorique incontestable en fournissant une boîte à outil structurée pour guider les procédures d'élaboration du cadre conceptuel. L'interface de cette structure avec la théorie de l'attractivité organisationnelle permet au chercheur de concevoir un modèle de recherche qui sert de soubassement pour l'analyse empirique.

La phase empirique de notre étude s'est effectué dans une approche quantitative en suivant une approche déductive (Berthon et al., 2005). Le chercheur s'est basé sur la revue de la littérature pour répertorier les facteurs d'attractivités des entreprises. Ce choix se justifier par la complexité du sujet et l'objectif d'analyser les liens de causalité entre les deux variables de l'étude. Une telle approche est utilisée dans le développement d'une multitude d'échelles de mesure dans la recherche marketing, notamment la mesure de la notoriété de la marque. Berthon et al. (2005) considèrent que sur la base d'une revue approfondie de la littérature et

des études empiriques préalablement effectuées, un panel d'items peut être généré pour analyser les variables de l'étude.

L'étude quantitative est destinée à mesurer l'existence et le degré de perception des attributs de la marque employeur ainsi que leurs influences sur le comportement organisationnel des employés dans le cas des entreprises algériennes reconnues parmi les meilleurs employeurs algériens selon l'initiative de Best Companies Group Algeria et le programme des « meilleurs employeurs en Algérie ».

### **Structure de la thèse**

La thèse est structurée autour de quatre chapitres. Ultérieurement à l'introduction générale, le premier chapitre se consacre à la clarification des concepts clé relatifs à notre problématique de thèse. Le chapitre est consolidé sous deux sections traitant les deux variables dépendantes et indépendantes. La première section de ce chapitre traite les concepts fondamentaux traitant la notion du marketing RH et de la marque employeur. Dans cette section, le chercheur avance les principales manifestations des pratiques du marketing dans la gestion des ressources humaines depuis son émergence. Ces pratiques impliquent la notion de l'employeur de choix, le benchmarking RH et les systèmes de travail haute performance. En deuxième lieu, une perspective historique de l'état d'évolution de la pensée de la marque employeur ainsi que le cadre conceptuel relatif à la pratique, notamment la proposition de la valeur employeur EVP, l'attractivité organisationnelle et l'image de marque, sont présentés. Cette partie intègre également le fondement théorique et les théories fondamentales qui ont contribué à la conception de la marque employeur, notamment la théorie du signal, la théorie de l'identité et la théorie du contrat psychologique. La troisième partie de cette section consiste à présenter le modèle instrumental/symbolique de la marque employeur qui présente le soubassement de notre étude empirique. Les différentes études consacrées aux facteurs d'attractivités des organisations sont également soulignées dans cette partie de l'étude. Quant à la deuxième section, elle s'intéresse à la théorie du comportement organisationnelle et ses champs d'interaction avec les pratiques RH, et la marque employeur. En premier lieu, une perspective théorique et conceptuelle est consolidée. Dans la deuxième partie, le chercheur se focalise sur la notion de la citoyenneté organisationnelle, ses enjeux et son importance pour la performance organisationnelle. En dernier lieu, la théorie de l'engagement organisationnel est

présentée ou le chercheur consolide une revue de la littérature pour justifier le choix de mesurer la dimension affective au lieu des deux autres dimensions normative et continue.

Le deuxième chapitre de l'étude, consacré à présenter la posture épistémologique et la configuration méthodologique de l'étude, est également divisé en deux sections. Dans la première section, le chercheur présente une grille de lecture relative à l'épistémologie et les différents paradigmes épistémologiques en science de gestion. Dans la deuxième section, le chercheur se positionne et justifie son positionnement épistémologique par rapport à la nature et les objectifs de l'étude. Le choix de la méthode, de l'échantillon, ainsi que l'instrument de mesure, sont également détaillés dans cette section. Le chercheur décrit le processus d'élaboration de l'enquête et du traitement des données quantitatives.

Le troisième chapitre est consacré à la présentation et à l'analyse des données quantitatives. L'objectif de l'enquête réside dans l'exploration de la relation entre la marque employeur et le comportement organisationnel. Plus précisément, l'étude s'intéresse à examiner l'influence de la perception de la concrétisation des attributs instrumentaux et symboliques sur la décision des employés à manifester des comportements de citoyenneté organisationnelle et d'engagement affectif. Ce chapitre est subdivisé en trois sections. La première section de ce chapitre se consacre aux analyses descriptives de la composition de l'échantillon. Cette section comprend des informations d'ordre démographique et socio-professionnel. La deuxième section se consacre aux statistiques descriptives des données pour mesurer la validité interne du construit ainsi que le niveau de perception de la concrétisation des attributs de la marque employeur par les employés interrogés pour répondre à la première hypothèse de l'étude. La troisième section se focalise sur l'analyse des liens de causalité et d'influence entre les différentes variables. Cette partie s'intéresse à tester statistiquement l'hypothèse 2 et l'hypothèse 3 de l'étude.

Le quatrième chapitre de la présente thèse présente une discussion des différents résultats de la thèse, ainsi que les implications et l'apport de la recherche à la connaissance et à la conception de la théorie. Le chapitre discute également certaines limites théoriques et méthodologiques de l'étude. Ce chapitre est conclu par des recommandations et des perspectives pour des recherches futures.

## **CHAPITRE 1**

### **LE MARKETING RH : FAVORISER UN COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL POSITIF ET UNE BONNE ATTITUDE AU TRAVAIL**

## **Chapitre 1.- Le Marketing RH : favoriser un comportement organisationnel positif et une bonne attitude au travail**

Le « *Employer Branding* », ou la Marque Employeur comme reconnue dans la littérature francophone (Charbonnier-Voirin et al., 2014), est une approche de gestion du capital humain qui a trouvé une forte adhésion de la communauté professionnelle, notamment celle des bureaux de consulting et des chasseurs de têtes (Nazemetz & Ruch, 2012). C'est un concept qui a suscité l'intérêt dans la sphère des chercheurs et des académiciens depuis son apparition (Backhaus & Tikoo, 2004; Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015b). Cependant, la littérature et les publications académiques sur la marque employeur sont considérablement limités (Ambler & Barrow, 1996; Ewing, Pitt, De Bussy, & Berthon, 2002; Lievens, Van Hoye, & Anseel, 2007), et surtout les recherches basées sur des études empiriques.

Cependant, le concept de la marque employeur est encore à sa phase d'introduction. Il y a encore un manque de clarté et d'entente commune quant à sa définition, son fondement théorique, ses objectifs, son processus et ces conséquences (Sullivan, 2004). Backhaus & Tikoo (2004) soutiennent que l'attention accordée à la marque employeur par les cercles académiques est considérablement limitée en la comparant à celle des praticiens. Pour cela, le fondement théorique jusqu'à nos jours n'a pas été intégralement développé. Comment la marque employeur fonctionne-t-elle, entre théorie et pratique ? Quel est son champ d'intervention dans la gestion des ressources humaines ? Quels sont les éléments constitutifs de la marque ? Et comment contribue-t-elle à la relation d'emploi ? Cette contribution comment peut-elle être mesurée ? Ce sont toutes des questions qui restent sans réponses satisfaisantes.

Dans ce chapitre, nous tenterons de présenter une revue de la littérature afin de mieux cerner le fondement théorique du « *employer branding* », à partir de son évolution et de ces implications sur le comportement des employés. Cet état de l'art nous permettra d'appréhender les attributs et les dimensions de la marque susceptible d'influer sur l'engagement organisationnel et la citoyenneté organisationnelle.



## **Section 1.- Le marketing RH : un concept en évolution**

Dans un marché complexe, les professionnels en marketing tentent de faire face à cette complexité par la conception de produits et services adaptés aux exigences d'une clientèle aussi complexe que son environnement (Berry, 1981). Les Ressources Humaines, également, doivent étudier la complexité des lieux de travail pour mettre en place les meilleures politiques et pratiques au service de ses employés (Scott, 2012). Une entreprise peut attirer et bâtir des liens avec un nouveau consommateur en lui faisant des promesses. Cependant, si ces promesses ne sont pas tenues, cette relation ne peut être maintenue ni améliorée. Cette logique peut être transposée à la gestion des hommes au sein des organisations (Arnaud et al., n.d.). Le marketing RH consiste à inscrire la GRH dans une approche clientéliste (Yao, 2011) où l'employé est considéré comme un client des pratiques RH (Arnaud et al., n.d.; Panczuk & Point, 2008). Un client qu'il faut satisfaire et avec qui il faut entretenir des relations durables. Une démarche marketing RH incite les entreprises à communiquer leurs politiques et pratiques RH et d'assurer une visibilité leur permettant de convaincre et de séduire les salariés (Arnaud et al., n.d.; Yao, 2011).

Si la raison d'être du marketing est d'offrir à une personne exactement ce dont elle a besoin (Kotler & Keller, 2006), l'introduction du marketing à la gestion des ressources humaines consiste à concevoir des offres d'emploi et des pratiques RH adaptées aux exigences des employés (Arnaud et al., n.d.; Philip Liger, 2013; Panczuk & Point, 2008). C'est la mise en place d'un positionnement stratégique en tant qu'employeur de choix. C'est un processus par lequel les offres sont segmentées en fonction des cibles, et les plans sont élaborés pour optimiser la fidélisation des salariés (Liger, 2013). La phase de fidélisation repose sur la collecte d'informations, ainsi que l'écoute des salariés afin de développer une offre RH qui répond à leurs attentes et demandes.

## **1.1.- Les perspectives d'application du marketing dans la gestion des ressources humaines**

### **1.1.1.- Le contexte historique de la marque employeur**

Lors de la conférence annuelle du CIPD<sup>1</sup> en 1990, Simon Barrow fut le premier à introduire le concept « *employer branding* » dans le lexique du manager. L'objectif était de transformer les stratégies de recrutement adoptées par les entreprises en avantage concurrentiel (Barrow, 1990). Six ans plus tard, dans une approche qui lie théorie et pratique, Ambler & Barrow (1996) ont testé l'application des techniques des stratégies de marque dans la gestion des ressources humaines. La recherche a procédé par une étude qualitative exploratoire par le biais d'entretiens semi-directifs dans 27 entreprises de différents secteurs d'activités. Les résultats des entretiens ont indiqué l'existence du concept de la marque employeur dans certaines entreprises mais d'une manière implicite et assez flou. La marque employeur était souvent associée au marketing interne, à la réputation ou même à la culture d'entreprise (Amber & Barrow, 1996).

A partir de cette date, jusqu'au début des années 2000s, il y a eu une rupture constatée des académiciens et des chercheurs avec le concept. Les théoriciens se sont consacrés aux stratégies d'attraction de candidats (Rynes & Barber, 1990; Dougherty, 1992; Martin & Franz, 1994; Turban, Forret, & Hendrickson, 1998; Heneman & Berkley 1999). La prochaine étude que révèle la recherche sur Google Scholar traite la problématique de l'engagement en relation avec la marque employeur (Dell & Ainspan, 2001). L'étude soutient que la marque employeur est le fruit des efforts des entreprises à faire face à la compétitivité sur le marché de l'emploi (Dell & Ainspan, 2001). Le défi ne se résumait guère au positionnement de l'entreprise comme employeur de choix dans une dimension d'attraction de candidats, mais il résidait dans la rétention et dans l'engagement des employés actuels et leur adhésion dans la vision stratégique de l'entreprise (Dell & Ainspan, 2001).

Ewing et al. (2002) ont relancé la théorie mais en lui désignant une nouvelle nomination, celle du « *employment branding* », avec une orientation centrée sur l'économie fondée sur la connaissance. La marque de l'emploi, ou la « *employment brand* » telle qu'ils l'avaient conçus

---

<sup>1</sup> Chartered Institute of Personnel Development

se focalise sur la face visible de l'Iceberg du marketing qui est la communication (Kotler & Keller, 2012). Il considère que l'utilisation de la publicité permet de créer des offres d'emploi attrayantes et différenciées pour les candidats potentiels (Ewing et al., 2002). Désormais, l'importance de se positionner comme employeur de choix ne s'est pas limitée à l'économie fondée sur la connaissance (Ewing et al., 2002; Sutherland & Torricelli, 2002), elle s'est étendue aux institutions gouvernementales qui se retrouvent en concurrence continue avec le secteur privé (Reichenberg, 2002). Cable & Turban (2003) ont introduit les composantes de la marque employeur et présenté les implications comportementales de la marque employeur sur les employés potentiels. Depuis, les études se sont enchaînées. Certaines études se sont focaliser sur la définition et la justification de la raison d'être de la marque employeur (Backhaus & Tikoo, 2004), d'autres à la conceptualisation d'un fondement théorique (Backhaus & Tikoo, 2004), ou à la composition de ses attributs, son processus et sa structure (Moroko & Uncles, 2005; Sullivan, 2004).

### **1.1.2.- La thèse de l'employeur de choix**

La notion de l'employeur de choix est citée pour la première fois par Ulrich et Lake (1991) dans une étude qui a mis sous le microscope les démarches RH de Marriott, une chaîne d'hôtellerie et de restauration aux États-Unis, qui a fixé un objectif de devenir un prestataire de choix dans un secteur en perpétuelle expansion et où le seul facteur de différenciation réside dans l'acquisition et la rétention d'un personnel en contact qui exprime un fort engagement à l'excellence (Ulrich & Lake, 1991). Effectivement, le secteur de la servuction a été le plus affecté par la pénurie de main-d'œuvre. Tandis que les autres secteurs ont réussi à substituer le capital humain par la technologie, la prestation de service repose sur le personnel en contact, d'où la forte accentuation sur le positionnement comme employeur de choix (Schlesinger & Heskett, 1991).

En cohérence avec la philosophie de la guerre des talents, Marriott<sup>1</sup> a bien saisie les nouvelles tendances sur le marché du travail et la férocité de la concurrence pour un vivier d'employé à haut-potentiel. Dans sa volonté de devenir un employeur de choix, Marriott s'est engagé dans une série d'activités pour identifier les besoins et les préférences des employés potentiels et

---

<sup>1</sup> Chaîne hôtelière de renommée internationale d'origine américaine. Le groupe est spécialisé dans l'hôtellerie de luxe nécessitant ainsi la mise en place de stratégies RH distinguées pour attirer les meilleurs talents qui répondent aux exigences de sa clientèle.

actuels afin d'adapter leurs propositions d'emplois à la satisfaction optimale de leurs besoins. Leur démarche est influencée par l'état d'esprit marketing, particulièrement par l'utilisation des méthodes et des techniques de l'étude de marché pour déterminer les facteurs générateurs d'engagement. Les stratégies adaptées sur la base de ces études intègrent des propositions en cohérence avec la démarche HPWS (high performance work systems), notamment les programmes de formation et d'évolution de carrière, la diversification des tâches, en addition à l'instauration de nouvelles réformes dans le design des lieux de travail basées sur l'autonomisation et le leadership (Ulrich & Lake, 1991).

Becker et Huselid (1999) soutiennent la démarche de Marriot et l'orientation vers les HPWSs. Les auteurs signalent également l'importance d'impliquer la fonction RH dans la mission du positionnement comme employeur de choix pour calibrer entre les coûts relatifs à la stratégie et la performance organisationnelle qui en découlent. Ils suggèrent l'instauration de systèmes RH individualisés et personnalisés pour créer un environnement de travail où les employés se sentent valorisés, où ils peuvent atteindre leurs pleins potentiels, et où ils expriment un sens de fierté de faire partie de l'entreprise. D'autres démarches s'orientent vers l'épanouissement individuel des salariés par l'encouragement du développement des talents non-professionnels et des projets individuels en dehors de l'entreprise (Peretti & Arnaud, 2009).

Cependant, le rôle de la GRH dans la création de la valeur pour l'entreprise dépend de sa capacité à mettre en place le parfait assortiment de pratiques d'attraction et de rétention qui mettent l'entreprise sous le radar des demandeurs d'emplois à haut-potentiel et qui génèrent les plus hauts niveaux d'engagement des employés actuels, lui assurant ainsi sa position comme employeur de choix (Konrad & Deckop, 2001). Tremblay et Simard (2005) ont énuméré des éléments qu'ils considèrent nodale pour la mobilisation de l'engagement des employés et le positionnement comme employeur de choix. Ces éléments sont implicite dans la conception de l'environnement du travail comprenant la confiance, le soutien, la reconnaissance, la justice, le respect, et le pouvoir d'agir (Tremblay & Simard, 2005).

La notoriété de la notion de l'employeur de choix, a suscité l'intérêt des managers et des praticiens RH depuis son apparition. Peretti (2016) considère que c'est l'un des objectifs du management des conditions de travail dans la conjoncture actuelle du marché de travail. Cependant, les DRH soucieux de leurs capacités d'attirer et de retenir des candidats qualifiés,

se sont lancés dans une quête pour adopter les meilleures pratiques mobilisatrices d'attraction et d'engagement. Cependant, il est d'usage de s'inspirer des *succes-stories* des entreprises qui ont réussi à avoir une longueur d'avance dans la gestion des talents. Les listes des meilleurs employeurs publiés par des magazines comme Forbes et Fortune, énumèrent des pratiques et des facteurs, qui dans leurs contextes, accordent à l'entreprise une distinction sur le marché du travail. Certains gestionnaires se précipitent à comparer leurs pratiques avec celle de la concurrence, voir même de les imiter. Le benchmarking RH reflètent cette tendance et tentative d'apprentissage des réussites d'autrui (Hinkin & Tracey, 2010). Or, les pratiques qui fonctionnent dans le contexte d'une entreprise X n'aboutiront pas nécessairement aux mêmes conséquences dans une entreprise Y (Branham, 2005).

Si nous prenons à titre d'exemple le secteur du tourisme, les entreprises ont tendance à accroître leurs efforts d'attraction durant les saisons estivales, ou hivernales, à forte demande. Les emplois proposés sont à caractère saisonnier. Les entreprises ne peuvent proposer ni une sécurité du travail ni des promesses d'évolution de carrière. Les hôtels du littoral et des zones montagnardes appliquent des techniques d'engagement adaptées à la particularité de leurs activités, notamment par la proposition d'une rémunération attrayante, l'intégration par la formation, et des conditions de travail favorables. Un autre moyen pour mobiliser l'engagement des employés saisonniers consiste à l'intégration d'une clause de reconduction qui assure à l'employé la possibilité d'embauche pour la saison qui suit (Gibson & McKenzie, 2014).

### **1.1.3.- Les systèmes de travail à haute performance (High Performance Work Practices)**

La fin du premier millénaire s'est annoncé avec la plus forte expansion économique aux Etats-Unis. C'est considérer comme la meilleure décennie dans l'histoire de l'économie américaine. Les entreprises se sont retrouvées dans l'obligation d'adopter des stratégies concurrentielles basées sur les compétences d'un capital humain distinctif doté d'un assortiment de compétences inimitables par les concurrents (Huselid & Becker, 1995; Kling, 1995). Le capital humain qualifié devient la nouvelle source d'avantage concurrentiel (Puthod & Thévenard, 1997). Ces nouveaux paramètres ont conduit le passage de la gestion des ressources humaines à la gestion des talents (Chambers, Foulton, Handfield-Jones, Hinkin, & Michaels III, 1998).

Aussi, une vague de réforme des systèmes de travail s'est étendue sur certains pays européens, notamment les systèmes sociotechniques en Suède, la production de qualité diversifiée en Allemagne, et la spécialisation flexible en Italie, dans l'objectif d'améliorer leurs performances (Boxall & Macky, 2009). Parallèlement, un corps de chercheurs et de praticiens sont arrivés à une conception des systèmes de travail susceptible d'améliorer la performance des entreprises américaines (Boxall & Macky, 2009; Huselid & Becker, 1995; Kaufman, 2014). Ces systèmes, orientés vers le bien-être des employés, impliquent un fort investissement dans des méthodes qui s'accroissent d'une part sur un management à haut engagement, avec comme conséquences : la réduction des taux de turnover et d'absentéisme et plus d'enthousiasme et de loyauté pour l'employeur ; et de l'autre part sur un management à haute implication, qui se présente dans l'autonomisation des employés et l'encouragement de la prise d'initiative (Ramsay, Scholarios, & Harley, 2000). Ces pratiques visent à instaurer des comportements d'implication et de citoyenneté volontaire et non obligatoire (Thompson, 2011).

Durant cette même période, une guerre des talents caractérise le marché du travail notamment dans le secteur de la servuction (G. Martin, Gollan, & Grigg, 2011). Dans le cadre de cette course pour attirer et retenir des employés qualifiés, c'est à la GRH de concevoir des pratiques innovantes pour renforcer son statut dans l'entreprise en puisant dans des sources de recrutement non conventionnelles et au-delà des frontières géographiques (Konrad & Deckop, 2001). La notion du 'talent' et des 'star performers' émerge suite à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée (Beechler & Woodward, 2009b). Cette nomenclature tient son origine de McKinsey & Company, l'une des plus grandes firmes de consulting aux États-Unis qui postule que la plus importante ressource dans les vingt prochaines années à venir serait SMART, sophistiqué, maîtrisant la technologie, globalement astucieux et opérationnellement agile (Trank, Rynes, & Bretz, 2002). L'enjeu donc ne serait pas seulement d'attirer cette ressource humaine vers l'entreprise mais de créer un environnement de travail qui lui permet de prospérer et d'exceller et plus particulièrement d'exprimer plus d'engagement dans la vision de l'entreprise (M. R. Williams, 2000). Cette étude a annoncé un changement majeur dans la réalité du marché de l'emploi. Dans l'ancienne réalité, c'était au demandeur d'emploi de persuader le recruteur de ses capacités cognitives et techniques afin d'obtenir l'emploi et l'ensemble des avantages qui l'accompagne ; quant à la nouvelle réalité, elle implique que c'est aux entreprises de se faire

valoir par les compétences qu'elles souhaitent acquérir dans leurs forces de travail (Beechler & Woodward, 2009).

Une autre étude menée par la même firme en 2000 a montré que 89% des entreprises affirment qu'il était encore plus difficile d'attirer des personnes talentueuses en 2000 que ça l'était trois ans avant, et 90% d'eux croient qu'il était encore plus difficile de les retenir (Beechler & Woodward, 2009). Cela a amené ces entreprises à accorder plus d'attention aux facteurs d'attractivité qui donnent aux entreprises un meilleur positionnement sur le marché du travail.

Alors que de nombreuses entreprises ne parviennent pas à combler l'écart de savoir-faire dans la gestion des talents, certaines d'entre elles prennent des mesures pour sortir de l'état d'esprit de la rareté en trouvant de nouvelles approches pour attirer, recruter, former, motiver et retenir les talents en dehors du paradigme de la guerre (Beechler & Woodward, 2009). Elles essayent de mettre en œuvre de nouvelles pratiques pour retenir des employés de qualité. Deloitte<sup>1</sup>, l'un des quatre plus grands cabinets de comptabilité et de consulting dans le monde s'est engagé dans ce que l'on appelle « *mass career customization* », personnalisation de masse des carrières. L'objectif est d'aider les employés à envisager et à exploiter leurs choix de carrière grâce à un jeu de rôle interactif en ligne (Beechler & Woodward, 2009). Ainsi nous remarquons que de plus en plus les entreprises s'inscrivent dans une orientation employé qui se concentre sur le bien-être et l'accomplissement de ce dernier.

Désormais, en dépit de cette poursuite des plus compétents et des plus talentueux employés sur le marché de travail, très peu d'employeurs et de praticiens RH maîtrisent ce qui différencie ces individus dans leurs processus de recherche d'emplois ainsi que dans leurs critères de choix (Rynes, 1991). Dans cet objectif, une étude sur un échantillon de 378 étudiants en sciences commerciales et en arts libérales de l'université de l'Iowa a révélé des résultats préliminaires qui suggèrent que les étudiants à fortes capacités cognitives et sociales expriment une préférence pour des activités de recrutement sélectives et personnalisées ; l'étude indique également une forte inclination pour les employeurs ayant des programmes de formation et d'évolution professionnelle évolutifs et explicitement réservés aux candidats de haut potentiel (Trank, Rynes, & Bretz, 2002). Une étude similaire indique une accentuation sur la notion du défi et de l'importance de la fonction occupée comme un prérequis pour l'intention du diplômé

---

<sup>1</sup> Deloitte est un cabinet d'audit et de conseil financier, juridique et comptable créé en 1845 en Grande Bretagne.

à postuler pour une entreprise, outre quelques conditions de travail, notamment la sécurité de l'emploi, le salaire, les horaires de travail, ainsi que la localisation de l'entreprise (Beaudry, Laflamme, Deschênes, & Aguir, 2013). Dans ce contexte, Arnaud et ses collègues proposent un modèle de gestion personnalisé qui consiste à adapter les activités RH selon les besoins et les attentes des employés (Arnaud et al., n.d.).

#### **1.1.4.- Les concours du meilleur employeur et le Benchmarking RH**

Les entreprises utilisent différents moyens de communication pour promouvoir les messages relatifs aux recrutements à son public. Parmi ces médias, elles utilisent les approches traditionnelles des annonces des journaux, les publications académiques et professionnelles, et les différentes activités des relations publiques pour des profils particuliers. Cependant, une forme puissante de médiatisation consiste dans les enquêtes annuelles du « *meilleur employeur* ». Ce sont des concours à participation volontaire qui permettent aux entreprises de mobiliser l'image de marque de l'entreprise dans une démarche de classement selon un certain nombre de critères financiers et sociaux (Joo & Mclean, 2006).

Ces concours sont réalisés par l'institut Best Place to Work<sup>1</sup>. Les premières éditions du concours sont initiées par la Fortune Magazine<sup>2</sup> en collaboration avec l'institut en 1998. Préalablement, un concours similaires se consacrait beaucoup plus sur la réputation de l'image de marque et le benchmarking des entreprises selon la notoriété de la marque et la performance financière depuis 1982 (Joo & Mclean, 2006). Les enquêtes procèdent par la distribution d'un questionnaire auprès des employés de ces organisations pour une collecte de données quantitatives sur l'expérience d'emploi, les différentes pratiques RH, et l'engagement des employés. Le questionnaire, connu par le Trust Index comprend 57 questions adressées aux employés, en plus d'un questionnaire destiné aux gestionnaires. En outre, l'étude couvre également l'ensemble des registres légaux, des règlements intérieurs, les rapports annuels en plus de l'évaluation par l'institut. Dans le processus d'évaluation, les résultats du questionnaire Trust index compte deux tiers du score quant au troisième tiers, il repose sur l'évaluation de l'institut qui se base sur cinq éléments fondamentaux dont : la crédibilité, le

---

<sup>1</sup> Great place to Work institute est une boîte de consulting qui propose des services de consulting et d'accompagnement des entreprises à l'échelle mondiale. La boîte offre des certifications comme meilleur employeur aux entreprises participantes. <https://www.greatplacetowork.fr/>

<sup>2</sup> Fortune est un magazine américain consacré à l'actualité économique et financière.



respect, la justice, la fierté et la camaraderie (Love & Singh, 2011). C'est une forme de diagnostic de la performance financière et sociale de l'entreprise. Cependant, les services de l'institut ne se limitent pas aux diagnostics, mais ils s'étendent également à l'accompagnement et au conseil.

Les enquêtes meilleurs employeurs tiennent leurs origines du désir des entreprises à promouvoir l'idée que les propositions d'emploi peuvent varier d'une entreprise à une autre (Joo & Mclean, 2006). Ces classements publiés sur des revues proéminentes dans le monde économique, et fortement médiatisés par des cérémonies de remise des certificats, reposent sur l'effet de halo généré par la publicité, qui permet au public ciblé d'évaluer à son tour la proposition de valeur de ces entreprises (Fombrun, 2007). Love & Singh (2011) racontent les expériences d'une multitude de cabinets de consulting ayant effectué des enquêtes « *best employer* » dont les approches et les critères sont les suivants : un leadership inspiré, la gestion de la performance, la communication inter-employés, la formation et l'évolution professionnelle, les avantages basés sur les meilleures pratiques, le lieu de travail propice, la citoyenneté de l'entreprise, et des plans stratégiques qui favorisent des pratiques RH des meilleurs employeurs.

Une étude comparative est effectuée aux États-Unis entre un échantillon issu de la liste des 100 meilleurs employeurs aux États-Unis et un échantillon d'entreprise ne figurant pas dans la liste. Les résultats ont indiqué que les employés des entreprises certifiées comme meilleurs employeurs par le concours démontraient un comportement organisationnel globalement positif et stable dans le temps, en outre, les chercheurs ont également démontré que ces entreprises marquaient une performance financière favorable et un positionnement positif sur le marché boursier, supérieure à celle de leurs pairs appariés (Fulmer, Gerhart, & Scott, 2003). Cette étude est la première de son genre à exploiter l'influence de l'accréditation meilleur employeur sur le comportement des employés.

Dans une étude conceptuel, Joo & Mclean (2006) ont énuméré un certain nombre d'avantages qui peuvent être attribués à la certification comme meilleur employeur, ces avantages sont d'ordre psychologique, économique, et concurrentiel. Les auteurs considèrent que les employés des entreprises considérées comme meilleurs employeurs expriment un niveau plus élevé d'engagement et d'attachement émotionnel envers leurs entreprises. La certification

renforce leur degré de confiance les incite ainsi à adhérer aux valeurs et aux objectifs de l'entreprise. Cependant, les résultats de leurs recherches ont indiqué que les conséquences économiques sont ambiguës, prenant l'exemple des entreprises figurant comme les meilleurs employeurs pour les mères travailleuses qui ont eu des conséquences négatives sur le marché boursier suite à cette reconnaissance. Les auteurs expliquent cette tendance par le fait que les investisseurs considèrent que les entreprises *family-friendly* sont moins féroces dans la poursuite de la performance économique. Malgré les différents arguments présentés par les différents auteurs, Joo & Mclean (2006) proclament que les entreprises qui projettent une expérience d'emploi positive est distinctive disposent d'un avantage concurrentiel incontournable pour la pérennité financière de l'entreprise. En ce qui concerne les avantages relatifs au marché du travail, les auteurs soulignent que les entreprises certifiées envoient par le biais des réseaux médias utilisés durant le processus de sélection, des signaux positifs sur l'expérience d'emploi aux candidats potentiels, lui permettant ainsi d'attirer les meilleurs talents.

Dans leurs synthèses, Love & Singh (2011) soulignent que la popularité de ce type de certification l'a dépourvue de sa valeur à partir du moment où toutes les entreprises proclament être meilleurs employeurs. En outre, les instruments utilisés dans le processus d'évaluation sont génériques et ne prennent pas en considération la particularité du contexte dans lequel évolue chaque entreprise. Nous pouvons également rajouter que certains facteurs d'attractivités des entreprises peuvent être relative au positionnement de l'industrie ou le caractère de l'entreprise (privé ou publique). Dans ce contexte, l'audit social peut survenir comme une démarche personnalisée de l'évaluation du positionnement de l'entreprise comme employeur de choix. Igalens & Peretti (2016) recensent un certain nombre d'indicateurs qui permettent à l'auditeur d'évaluer la pertinence des pratiques RH, adoptées par les entreprises, dans l'atteinte des objectifs tracés ; et parmi ces indicateurs nous trouvons les résultats des enquêtes conduites auprès des candidats potentiels, les taux des candidatures reçues, et les fréquences des visites des centres de recrutement.

De nombreux outils sont mis à la disponibilité des professionnels RH dans le cadre du Benchmarking RH et dans le positionnement comme employeur de choix. Différentes formes d'évaluation et de concours sont proposées par les experts et les consultants à l'échelle internationale. Ainsi, nous pouvons catégoriser ces évaluations en deux catégories. La

première catégorie consiste dans la sous-traitance de l'évaluation à des instituts spécialisés notamment la « Great Place to Work Institute » ou « Top Employer Institute<sup>1</sup> » à l'initiation de l'entreprise, tandis que la deuxième catégorie consiste une évaluation indépendante en externe, sans la demande ni l'approbation de l'organisation, notamment les « Randstand Awards<sup>2</sup> » (Engel, 2014).

## **1.2.- Les perspectives théoriques de la marque employeur**

### **1.2.1.- La définitions de la marque employeur**

La littérature académique a été préalablement centrée autour de la définition et de la terminologie de la marque employeur (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Dell & Ainspan, 2001; Ewing et al., 2002). La définition la plus couramment citée est celle des pères fondateurs de la théorie Ambler & Barrow (1996, p. 8) qui la définissent comme étant « *l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'emploi, et associés à l'organisation employante* »<sup>3</sup>. Cette définition a suscité de nombreuses études et a fait l'objet de multiples débats parmi les chercheurs et les praticiens. Cependant, ces travaux sont considérés comme des études d'initiation (Backhaus & Tikoo, 2004). Suite à ça, Barrow & Mosley (2005) ont écrit leur ouvrage intitulé « *The employer brand management* » avec deux objectifs précis, le premier était d'introduire une nouvelle vision qui changera la perception de la marque employeur, et le deuxième est d'ajouter une nouvelle dimension au sujet.

Depuis l'émergence du concept, deux termes anglo-saxons sont utilisés pour désigner la marque employeur, le concept lui-même est représenté par « employer brand » tandis que le processus de gestion est désigné par le terme « employer branding » (Charbonnier-voirin & Vignolles, 2011). La confusion entre les deux aspects constitue une barrière à l'avancement de la pratique. (Mosley, 2015) considère que les organisations qui se focalisent sur la marque, dans sa démarche de recrutement à travers la promotion et la publicité, sont en train de se

---

<sup>1</sup> <https://www.top-employers.com/fr/>

<sup>2</sup> Les randstand Awards constituent un palmère des entreprises les plus attractives en effectuant des enquêtes auprès du grand public, étudiants, jeunes diplômés, employés, etc. sous la base d'une sélection effectuée par l'institut et non pas sous la demande des entreprises comme est le cas pour les concours de meilleur employeur effectués par les instituts Great Place to Work et Top Employer.

<sup>3</sup> Traduction faite par mon soi : « *the package of functional, economic, and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company* »

priver des privilèges associés à l'adaptation de la proposition médiatisée à la réalité de l'expérience de l'emploi. Par conséquent, nous pouvons conclure que la marque employeur est une démarche qui consiste à la conception d'une proposition de la valeur distinctive et désirable.

Dans une étude conceptuelle, Backhaus & Tikoo (2004, p. 501) la définissent comme « *le processus de construire une identité d'employeur identifiable et unique* ». Elle consiste en une perception de ce qui est distinctif et durable dans une relation d'emploi (Dineen & Allen, 2016; Panchani & Doshi, 2014). Elle sert à construire une image de l'ensemble des avantages et des prestations d'emploi proposés par l'entreprise (Panczuk & Point, 2008).

Panczuk & Point (2008) sont considérés comme les premiers auteurs francophones à s'intéresser à l'élaboration d'un manuel dédié à l'alliance marketing RH ou ils considèrent la marque employeur comme un outil qui « *sert à construire une image en tant qu'employeur. Cette image s'imprègne sur l'ensemble des prestations proposées par la DRH ; elle influence son design, son prix et sa promotion. Au-delà d'un simple impact sur la prestation RH, elle est également une source d'adhésion, ou de rejet* » (Panczuk & Point, 2008, p. 206). Edwards (2009) considère la marque employeur comme une consolidation de la représentation de l'entreprise auprès des employés actuels ou potentiels. Sullivan (2004) la considère comme un facteur d'attraction, de rétention, et de productivité. C'est une stratégie centrée sur des pratiques qui font de l'entreprise un environnement favorable au travail, un « *lieu où il fait bon de travailler* » (Sullivan, 2004). Elle consiste à construire une image d'un « *super endroit pour travailler* » dans l'esprit d'une audience ciblée (Ewing et al., 2002). La notion de l'image est souvent associée au concept d'attractivité, et les deux sont utilisées d'une manière interchangeable avec le concept de la marque employeur dans la littérature spécialisée. Pour ce faire, les deux concepts seront discutés avec plus de détail dans les sections suivantes.

D'un point de vue organisationnel, la marque employeur se situe au cœur des deux fonctions : management des ressources humaines et marketing, et les deux fonctions contribuent à sa mise en place (Christiaans, 2013). Selon Mosley (2015) la pratique du management de la marque employeur implique un certain nombre d'éléments qui lui accordent un plus fort potentiel quant à la création de la valeur ajoutée pour l'entreprise supérieure à toutes autres disciplines de la fonction RH. La démarche s'instaure dans la dimension stratégique de la gestion des

ressources humaines (Christiaans, 2013). Nous pouvons cependant le définir comme un concept qui se trouve à l'intersection des pratiques RH, des stratégies de communication et du processus marketing.

L'ensemble de ces définitions donnent à la marque employeur une approche holistique qui se préoccupe de l'expérience d'emploi dans son intégralité. C'est considéré comme un point nodal qui réunit l'identification de l'employé avec l'entreprise et sa perception de son image externe (Martin et al., 2005). Selon Trost (2014a) le processus de la marque employeur implique dans un premier lieu la conception d'une proposition de la valeur distinguée et différenciée de la concurrence sur le marché du travail, et le positionnement par l'utilisation des outils marketing en deuxième lieu. Christiaans (2013) rajoute que la réussite de la stratégie de la marque employeur repose essentiellement sur sa capacité à créer une proposition de la valeur employeur unique. Cette conception nous renvoie au concept de l'EVP (Employee Value Proposition).

### **1.2.2.- La proposition de la valeur employeur**

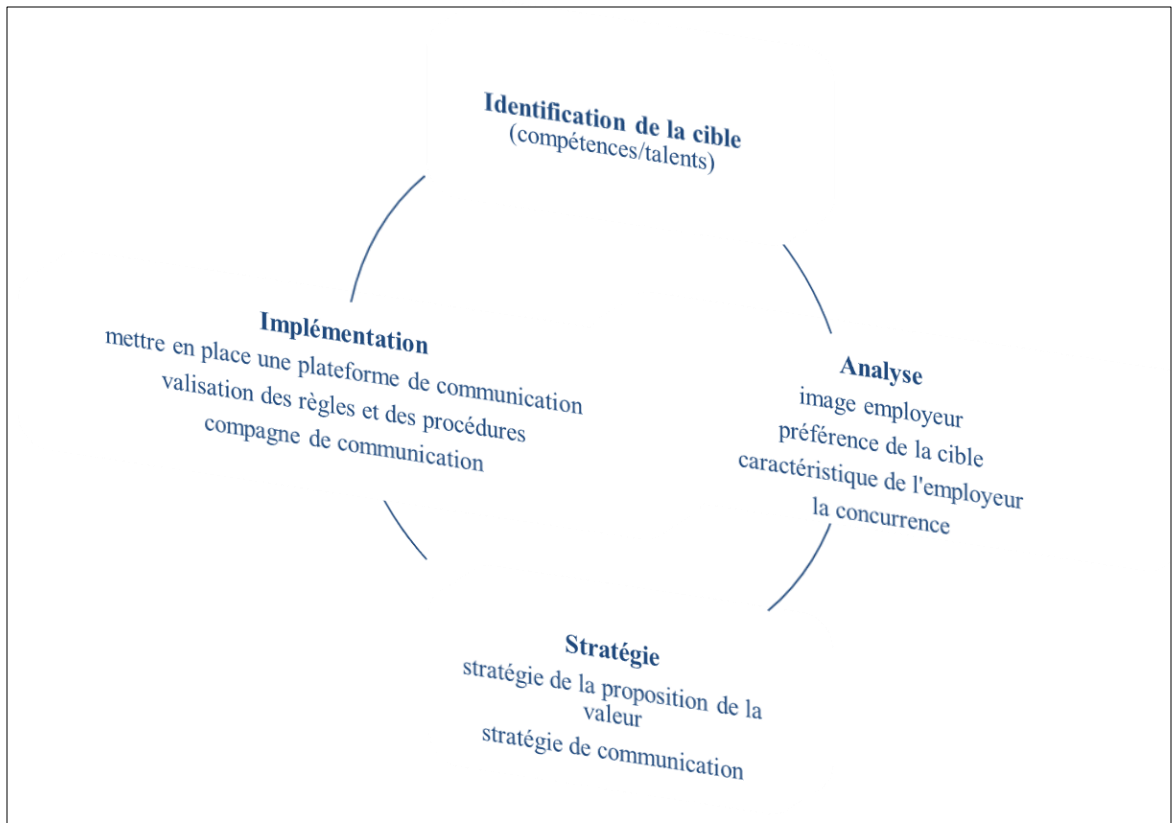
La EVP se résume dans le fait de combiner une offre d'emploi significativement irrésistible avec des avantages de rémunération susceptible de susciter l'engagement des employés (Beechler & Woodward, 2009). Ça comprend l'ensemble des attributs associés à la relation de l'emploi (Mosley, 2015). Selon Bell (2010) la réussite des entreprises à rivaliser sur le marché de l'emploi pour attirer et retenir les meilleurs talents dépend de leur capacité de mettre en place une proposition de la valeur employeur différenciée. La proposition de valeur employeur est une politique RH inspirée de l'état d'esprit marketing qui s'applique à l'expérience d'emploi et à l'ensemble des membres d'une entreprise ; cette expérience doit être différenciée, aussi spécifique qu'une empreinte, et doit être spécifique à la cible talent que l'entreprise aspire à attirer (Christiaans, 2013).

Dans la littérature du marketing, la proposition de la valeur est une promesse d'une valeur potentielle que l'entreprise livre à ses clients sous la forme d'une performance produit ou une résolution de problème ou tout simplement la satisfaction d'un besoin ; et en échange de cette promesse, les clients décident de s'engager avec l'entreprise (Anderson, Narus, & Van Rossum, 2006). La valeur de l'emploi répond à la même dynamique, ou l'employé s'attend à une expérience de travail qui prend en considération ses aspirations et ses préférences et qui

propose une valeur ajoutée supérieure à celle de la concurrence. L'adaptation du modèle de la proposition de valeur du marketing constitue la colonne vertébrale de la marque employeur (Sengupta, Bamel, & Singh, 2015). Trost (2014a, p. 41) va même jusqu'à la décrire comme « *l'ADN de toute activité de marketing RH* ».

Trost (2014b) a proposé un modèle de conception pour la proposition de la valeur employeur, et il considère que son élaboration doit pouvoir répondre à trois exigences fondamentales : (1) les points forts de l'entreprise en terme de l'expérience d'emploi, en terme de l'image de l'entreprise autant qu'employeur et les caractéristiques techniques et environnementale, e.g. les avantages économiques et sociaux, la nature de l'emploi, l'équipe de travail, etc., ainsi que l'ensemble des valeurs organisationnelles de l'entreprise ; (2) l'identification des préférences de la cible en prenant en compte l'implication des différences culturelles et identitaires qui les distinguent ; et (3) le benchmarking contre la proposition de la valeur employeur des entreprises ayant la même cible. Dans l'analyse de ces exigences, nous constatons que la notion de l'identité constitue un élément nodale dans l'élaboration de la marque employeur, à partir du moment qu'elle reflète des informations importantes pour le chercheur d'emploi (Edwards, 2010). La figure ci-dessus résume les phases d'élaboration de la stratégie de la marque employeur intégrale de l'EVP.

**Figure 1.** Cycle de la marque employeur



**Source :** (Trost, 2014b, p. 39).

Mosley (2015) dans ce contexte confirme la vision de Trost (2014a) quand il indique que la EVP met à la disposition de la marque employeur une plateforme de communication et une structure pour la gestion de l'expérience d'emploi. L'auteur propose une stratégie pour la construction d'une EVP qui répond à l'ensemble des exigences réciproques de l'employé et de l'organisation. Le processus proposé par Mosley (2015) comprend les étapes suivantes : (1) la mise en place d'une équipe de développement qui comprend les différentes parties prenantes de l'entreprise, notamment les actionnaires, les représentants RH, les spécialistes en talent management, et principalement la contribution des départements de marketing et de communication ; (2) la consultation du management exécutif pour assurer la cohérence de la EVP avec la vision stratégique de l'organisation, et assurer également la coopération de ce niveau du management pour mettre à la disposition du projet l'ensemble des moyens nécessaires à sa mise en place ; (3) consultation avec la GRH pour prendre en considération les

préoccupations majeures de la fonction en terme d'attraction, de rétention ou d'engagement et d'adapter la EVP à chacun de ces défis ; (4) consultation avec les responsables de la marque pour aligner la EVP avec la personnalité et l'identité de la marque de l'entreprise et la proposition de la valeur client ; (5) la sollicitation d'un support externe de la communauté de pratique et des experts consultants pour valider la pertinence de la EVP avec les exigences actuelles du marché de l'emploi, cependant, cette phase de consulting peut dépendre des moyens dont dispose l'équipe de développement, ; (6) présentation et soutenance du projet auprès des responsables en soulignant les objectifs, le champ d'application, le budget prévisionnel, le soutien organisationnel requis, et le retour prévisionnel sur investissement ; (7) réévaluation de la pertinence de la EVP en faisant une comparaison avec des données qualitatives et quantitatives, issues de sondages d'opinions ou d'entretien de prospection, et d'éliminer les écarts résidus entre la EVP proposé et les attentes de la cible ; (8) construire une plateforme de perspective qui contient l'ensemble des informations relatives à la marque employeur, notamment l'objectif, les importantes cibles, la notoriété actuel de l'entreprise, descriptif de l'expérience d'emploi actuelle, les facteurs d'attractivité et d'engagement sur le marché du travail, les compétences organisationnelles à renforcer pour améliorer l'expérience d'emploi.

Cependant, nous pouvons définir ce processus comme une phase de recherche et développement RH (R&DRH) qui concerne la phase de la conception de l'emploi comme produit. Comme la politique produit dans le marketing mix transactionnel consiste dans la détermination des caractéristique de la gamme, son emballage et son utilité (Kotler & Keller, 2006), la EVP se préoccupe du design de la proposition d'emploi, son contenu, ses tâches, ses exigences et son utilité.

### **1.2.3.- L'analogie entre la marque employeur et l'attractivité organisationnelle**

Le concept de l'attractivité organisationnelle est souvent utilisé dans la littérature de la marque employeur. C'est définit comme l'ensemble des attributs organisationnels qui caractérisent l'entreprise et sa proposition d'emploi, et qui sont désirables pour les employés potentiels (Turban & Keon, 1993; Williams, 2013). Gomes & Neves (2011) la considère comme une perception favorable, voir une impression, que l'individu forme par rapport à l'employeur.



Durant la prémisse de la théorie de l'attractivité organisationnelle, la notion était intégrée dans le vocabulaire de recrutement. Les efforts de la recherche se sont consacrés à l'identification des différentes réactions des individus face à l'ensemble des caractéristiques organisationnelle associées à l'emploi (Thomas & Gail Wise, 1999). Un deuxième courant de recherche c'est intéressé à l'influence des différents traits de personnalité, issue de la théorie du *Big Five*, sur la perception de l'attractivité d'une organisation autant qu'employeur (Lievens, Decaestecker, Coetsier, & Geirnaert, 2001). Les deux approches opposés ont été consolidé par Lievens & Highhouse (2003) pour concevoir l'approche instrumental/symbolique de la marque employeur que nous verrons dans les sections qui suivent.

Selon Williams (2013) la théorie de l'attractivité organisationnelle a évolué dans la perspective de la théorie de l'interactionnisme issue de la psychologie, avec certaine contribution de la théorie du signal, de la théorie de l'identité sociale, et de la théorie de l'action raisonnée. Dans ce contexte, Turban & Keon (1993) ont étudié l'effet modérateur des traits de personnalité, notamment la confiance en soi et le besoin d'accomplissement, de l'influence des caractéristiques organisationnelles, dont la paie, la structure, la location, l'environnement de travail, et la taille de l'entreprise sur son attractivité autant qu'employeur. Les résultats ont révélés que les individus avec une estime de soi élevée étaient beaucoup plus attirés vers des entreprises décentralisées, et les individus dotés d'un besoin d'accomplissement élevé avait tendance à être attirés par des entreprises qui attribuait la rémunération par ordre de mérite (Turban & Keon, 1993).

### **1.3.- Le fondement théorique de la marque employeur**

Après avoir introduit les concepts clés de la marque employeur, nous explorerons quelques soubassements théoriques pour la marque employeur. Afin de comprendre le fonctionnement de la marque employeur, des perspectives sont générées de la théorie du signal, de la théorie du contrat psychologique et de la théorie de l'identité sociale, outre la théorie interactionniste préalablement cité. Ces trois théories sont incluses dans notre recherche parce qu'elles contribuent à la conception d'une base théorique pour l'ensemble des éléments de la marque employeur traités dans la présente thèse.

### **1.3.1.- La théorie du signal**

Nous avons vu préalablement dans cette section que certaines entreprises reposent sur les concours « *best employer* » dans leurs stratégies de marque RH. L'avantage de ce type de participation est de bénéficier de la couverture médiatique que génèrent ces événements. Cette démarche s'inscrit dans la perspective de la théorie du signal. Dans la littérature du marketing, le rôle de la marque consiste à envoyer des signaux qui reflètent la force de la marque et qui améliorent la perception de la proposition de la valeur client (Rosengren & Bondesson, 2014). Cette perception, va inciter le client à l'acte d'achat. La marque employeur répond à la même dynamique (Celani & Singh, 2011; Joo & Mclean, 2006). Selon Joo & Mclean (2006) la notoriété des pratiques RH d'une organisation émet des signaux qui permettent aux chercheurs d'emploi de combler l'écart d'information relatif à l'expérience d'emploi à l'aide de l'interprétation. App et al. (2012) rajoutent que l'intégration d'une gestion durable des ressources humaines dans la marque employeur et la communication pertinente de cette gestion permet aux employés potentiels d'interpréter le signal d'une relation d'emploi subsistante et pertinente.

Dans la perspective de la concurrence, et face à un environnement incertain, un système de signalisation prend place sous l'emprise des comportements des individus, et c'est ces systèmes qui déterminent comment les informations sont reçues et interprétées, et comment que les orientations des individus prennent forme (Dineen & Allen, 2016). La théorie du signal appliqué à la marque employeur réduit l'asymétrie d'information entre l'entreprise et ses employés actuels et potentiels (Taj, 2016). L'asymétrie d'information est issue de la notion que l'organisation maîtrise les informations relatives à ses produits mieux que ses clients, et ces derniers agissent dans l'incertitude (Supornpraditchai, Miller, Lings, & Jonmundsson, 2007).

Dans la littérature du recrutement, la théorie du signal est également utilisée pour décrire l'influence du comportement de recruteur sur la perception du candidat de l'expérience d'emploi et des attributs organisationnels de l'entreprise (Lawong, Ferris, Hochwarter, & Maher, 2018; Turban, Forret, & Hendrickson, 1998b). Dineen & Allen (2016) considèrent la relation entre recruteur et candidat comme une relation de concurrence, de conflit, ou chaque partie essaye de se maximiser le profit de cet échange. Les systèmes de signalisation consiste

d'un émetteur, d'un récepteur, et des signaux corrélées à la réalité inobservable sur l'émetteur, et ce processus déterminent les informations les plus fiables pour prendre une décision d'emploi (Bangerter, Roulin, & König, 2012). Cependant, la relation est réciproque. Le candidat également émet des signaux de productivité et de performance qui permettent au recruteur de prendre la décision de sélection sur la base des interprétations qu'il forme autour de ces signaux (Rynes & Barber, 1990). Outre la réalité perçue en cour de recrutement, notamment par la compétence du recruteur, la composition de l'entretien, et le processus de recrutement comme représentation des caractéristiques de l'organisation, d'autres variables contribuent à la signalisation sur la valeur de l'expérience de l'emploi, notamment les informations préalablement reçues sur l'entreprise en externe (Rynes, Bretz, & Gerhart, 1991).

L'idée principale de la théorie du signal dans la marque employeur s'applique à l'effet de l'image dans le processus de recrutement, à partir du moment où le candidat utilise les informations limitées perçues des caractéristiques de l'image de l'entreprise, comme des signaux sur la nature de l'expérience de l'emploi et l'effet que ça ferait de travailler pour l'entreprise, et ces informations peuvent inclure la responsabilité sociétale de l'entreprise, sa performance financière, la compétence des recruteurs, ainsi que l'apparition dans les listes proéminentes des meilleurs employeurs (Lievens & Slaughter, 2016). Selon Taj (2016) l'efficacité d'une stratégie de la marque employeur répond à un certain nombre d'enjeux, parmi lesquels : (1) les signaux perturbateurs qui peuvent intercepter la transmission, comme la perception d'une volonté de maximisation d'intérêt pour l'entreprise dans les démarches de la proposition de la valeur employeur ; (2) les degrés de priorité par lesquels les signaux sont reçus détermine le processus d'interprétation, notamment l'auteur signale que quand les signaux positifs précèdent les signaux négatifs, l'interprétation est globalement positive, mais le contraire ne tient pas ; et (3) le feedback sur les signaux est également un élément nodal dans le processus de signalisation qui permet à l'organisation d'identifier les signaux perturbateurs qui s'infiltrèrent involontairement dans les efforts des entreprises à réduire l'asymétrie d'information.

Lievens & Slaughter (2016) considèrent que la compréhension du rôle de la théorie du signal dans le processus d'attraction de candidat dépend d'une série d'inférence psychologique faite par le candidat sur ce que les caractéristiques organisationnelles de la proposition d'emploi représentent, notamment le fait de figurer dans les listes de meilleurs employeurs, peut être

interprété comme un signe de confiance, d'empathie, et de justice. Cependant, la théorie du signale constitue un soubassement théorique incontournable pour la conception de la marque employeur. En outre, la compréhension approfondie de ses mécanismes, permet d'identifier la nature des signaux émis par les attributs de la marque employeur et les antécédents des différentes formes d'interprétation que les employés potentiels ou actuels y associent.

### **1.3.2.- La théorie de l'identité**

Le concept de l'attractivité organisationnelle est également associé à la notion de l'identification de l'employé avec les valeurs de l'entreprise. Dans la définition de l'image de marque, elle est considérée comme la perception externe de l'identité (Christiaans, 2013). Pour simplifier, l'identité comprend les caractéristiques que les membres internes d'une organisation perçoivent, or que l'image concerne les croyances que portent les membres externes à l'entreprise (Lievens & Slaughter, 2016). C'est la représentation mentale des attributs associés à une entreprise par ses employés. Le management de l'identité est une partie intégrale du management de la marque employeur consacré aux employés actuels de l'entreprise. Lievens et al. (2007) ont testé l'utilité de la répartition instrumental-symbolique de la marque employeur sur l'aspect identitaire. Ils ont été ainsi les premiers à internaliser la stratégie de la marque employeur et considérer son applicabilité sur les employés actuels. Cette approche a mis en relief l'accentuation sur les attributs symboliques durant la relation de travail.

La théorie de l'identité sociale est fondée sur l'idée que les individus s'identifient par rapport à l'entreprise dont ils font partie (Ashforth & Mael, 1989), ce qui les incite à prêter attention à ce qui distingue cette entreprise et les caractéristiques qui peuvent potentiellement se refléter sur eux en travaillant pour cette entreprise (Highhouse, Thornbury, & Little, 2007). Ce caractère distinctif de l'entreprise est d'une importance considérable pour le concept de la marque employeur (M. R. Edwards, 2009). Edwards (2009) considère que l'identification de l'employé avec l'entreprise est l'élément nodale de la marque employeur. Il explique que l'individu exprime un besoin d'assurer un sentiment positif d'estime de soi issue de l'identification à l'entreprise. Ceci explique l'importance accordée aux attributs symboliques tels que le prestige, la compétence, la notoriété, etc. (Davies, 2008; Lievens, 2007; Otto, Chater, & Stott, 2011). Mosley (2015) considère que la raison d'être de la marque employeur

consiste dans la création d'un sens d'identification avec les valeurs et les objectifs de l'entreprise, dans l'objectif de mobiliser leurs sens d'appartenance, qui va à son tour permettre aux employés de s'adapter aux changements organisationnels.

La théorie de l'identité organisationnelle est considérablement marquée par la contribution de Hatch et Schultz (2002; 2001; 1996). Cependant, le premier à lui avoir donné une structure sont Albert & Whetten (1985) qui la définissent comme « *tout ce qui est central, distinctif, et stable à propos d'une organisation* » cité dans Christiaans (2013, p. 30). C'est une forme d'entente partagée sur ce que l'organisation représente pour ses membres. Dans « *The dynamics of organizational identity* », les auteurs résument quatre processus d'identification induit par un ensemble d'interaction entre l'image, l'identité et la culture ; parmi ces processus : (1) l'effet miroir qui est le processus par lequel notre identité est forgé par l'image de notre environnement, (2) l'effet reflet qui constitue l'identification avec la perception de la culture, (3) l'effet expression qui indique que la culture se définit à travers les associations identitaires, et (4) l'effet impression qui représente les impressions générées par le processus d'expression (Hatch, M; Schultz, 2002).

Cependant, il est important de signaler que la dynamique de la théorie de l'identité tient plus d'ampleur dans une dimension interne. Cependant, notre thèse porte un intérêt particulier à cette théorie à partir du moment que le chercheur a choisi d'explorer le modèle instrumental/symbolique qui repose sur l'identification des employés avec la proposition de la valeur employeur.

### **1.3.3.- La théorie du contrat psychologique**

Le contrat psychologique est un instrument qui permet la compréhension des attitudes et des comportements réciproques entre les employés et les employeurs (Rousseau, 1995). C'est un concept qui a considérablement gagné en notoriété dans le monde des organisations (Rousseau, 2004). Rousseau (1989, p. 123) a introduit une définition fondée sur la notion des perceptions. Dans cette perspective, le contrat psychologique est défini comme « *la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie* ». La notion de la perception prend une importance fondamentale en philosophie et c'est elle qui détermine le système de pensée de l'individu (Ferguson & Bargh, 2004) et c'est la perception également qui modifient le comportement de

l'individu à l'égard de la promesse de la marque. C'est la perception qui produit les connaissances et qui forment les croyances qui vont modifier le comportement humain.

Selon Rousseau (1990) le contrat psychologique est beaucoup plus préoccupé par les promesses et les obligations plutôt que les attentes. Pourtant, il est plus probable que les promesses mènent à des attentes connexes et pertinentes. Le contrat psychologique, en tant que perception individuelle des termes et des conditions liés à la relation d'emploi (Rousseau, 1989), est devenu un concept de plus en plus important dans le monde des organisations et notamment pour le management de la marque employeur. Les récentes tendances, telles que l'externalisation, les restructurations ou les arrangements de travail alternatifs, ont donné naissance à de nouvelles formes de relations d'emploi axées sur la construction de liens émotionnels et psychologiques avec les employés (Mosley, 2015).

Dans un environnement professionnel qui rencontre des changements organisationnels rapides et une perte de confiance dans certaines certitudes dans la vie organisationnelle, le contrat psychologique semble provenir un concept intégratif autour duquel se centre un ensemble de préoccupations émergentes. Quoique le concept ait fait son apparition dans les années 60s, c'est seulement dans les années 90s qu'il commence à faire l'objet d'une analyse conceptuelle et empirique. Le contrat psychologique ne présente ni une théorie, ni une unité de mesure. C'est en fait une construction hypothétique inspirée, et tracée à partir d'une métaphore juridique (Guest, 1998).

Sur un échantillon de 224 étudiants diplômés d'un MBA et qui avaient récemment acceptés des offres d'emploi, Rousseau (1990) a étudié les croyances concernant les obligations en matière d'emploi. Deux types d'obligations ont été démontrés de façon empirique: des obligations transactionnelles qui s'inscrivent dans le cadre d'un échange calculé, et concerne principalement des attentes économiques clairement définies ; et des obligations relationnelles articulées autour d'échanges d'ordre socio-émotionnels, à forte dominante affective. Campoy et ses collègues (2005) confirment cette répartition. Leur étude fait ressortir plus de 46 attentes différentes identifiées par les employés. Les éléments, de nature transactionnelle, pourront être instaurés dans la formation de la dimension fonctionnelle de la marque employeur, nous en citons : la rémunération, le contenu du travail et les horaires de travail. Les éléments de nature relationnelle implique une dimension émotionnelle de la marque, telles que : la

reconnaissance, le respect, le soutien, la justice, la communication, et l'équilibre vie privée-vie professionnelle. Les contrats de type émotionnel favorisent la rétention et l'engagement des employés en instaurant des sentiments d'implication, de fidélité, de loyauté et d'engagement chez les employés, et assureraient une certaine stabilité dans la relation d'emploi dans le long terme (Rousseau, 2004). Une brèche entre les attentes des employés et la perception des obligations par le management peut créer des sentiments de malaise professionnel et de désengagement. Cet écart entre la promesse délivrée par l'entreprise à l'employé lors de son recrutement, et la mise en œuvre de ces promesses, peut engendrer des comportements d'insatisfaction et des taux élevés de turnover (Guest, 1998).

## **1.4.- Les dimensions d'attractivité des entreprises**

### **1.4.1.- Les attributs instrumentaux et symboliques de la marque employeur**

C'est une approche qui consiste à distinguer entre un aspect utilitaire et fonctionnelle aux attributs de l'emploi et de l'entreprise, et un aspect auto-expressif et psychologique. La notion de « l'attribut » fait référence aux perceptions des caractéristiques d'un produit ou service (Keller, 1993). Les attributs présentent l'ensemble des composantes et des avantages qui donne à une marque de la crédibilité (Kotler & Keller, 2012).

Myers (2003) considère qu'il faut distinguer entre les attributs tangibles et les attributs intangibles pour déterminer la valeur d'une marque. Les attributs tangibles concernent les caractéristiques physiques du produit, or les attributs intangibles concernent les associations psychologiques relatives à la notoriété de la marque et à sa perception par le consommateur (Kamakura & Russell, 1993). Keller (1993) quant à lui distingue entre des attribut « *product-related* » et « *non-product related* ». Les attributs relatifs au produit, intrinsèque, sont définis par la performance fonctionnelle que l'on s'attend que le produit ou le service accomplisse pour l'individu. Cette performance est déterminée par la composition physique du produit ou par l'exigence d'une prestation de service. Les attributs non relatifs au produit, extrinsèque, sont considérés comme des facteurs externes au fonctionnement du produit tels que l'emballage et l'apparence du produit ou le prestige et la personnalité associé à la marque.

Lievens et Highhouse (2003) s'inspire de la littérature du marketing, notamment celle spécialisée dans l'image de marque des produits/services, pour concevoir un modèle

applicable à l'image de marque de l'entreprise autant qu'employeur. Ils considèrent que les consommateurs associent à la marque des avantages instrumentaux et fonctionnels dans la dimension tangible et physique du produit ; dans cette dimension le consommateur vise à maximiser le profit et minimiser les coûts (Lievens, 2007; Lievens & Highhouse, 2003; Lievens et al., 2007) ; et ils associent des avantages symboliques et psychologiques dans une dimension subjective et intangible de la perception du produit et des espérances par rapport à la capacité de la marque à renforcer leur identité et leur image de soi (Lievens & Highhouse, 2003).

#### **1.4.1.1.- La dimension symbolique de la marque employeur**

Les attributs symboliques ne sont qu'une inférence du caractère de la personnalité de l'entreprise, ou sa réputation sociale, qui consiste dans la distinction personnelle associée à l'appartenance à cette entreprise (Slaughter, Zickar, Highhouse, & Mohr, 2004). Les attributs symboliques favorisent l'expression, renforce l'image de soi et permettent à l'employé de s'attacher à son identité (Lievens & Highhouse, 2003). Les chercheurs qui se sont engagés à développer des échelles de mesures de la marque employeur ont cerné une plus large variation dans les attributs symboliques que dans les attributs instrumentaux. Cette disparité est démontré dans le récapitulatif du Table 1.

Toutes ces échelles ont été validé dans toutes les dimensions, interne (identité) et externe (image), et sur les différentes industries et cultures (Kausel & Slaughter, 2011; Lievens, 2007; Lievens & Highhouse, 2003). Ces études empiriques démontrent que ces attributs font preuve d'une variance incrémentale sur la perception de l'attractivité d'une entreprise (Lievens & Highhouse, 2003). Confirmé par Slaughter et al. (2004) qui ont constaté un lien positif entre les attributs symboliques et l'attractivité de l'employeur. Lievens & Highhouse (2003) leurs attribuent également l'avantage de la différenciation. La confiance et l'émotion associées à la marque employeur sont influencées par les facteurs symboliques. Des liaisons ont été trouvé entre la sincérité, la confiance et l'émotion ensemble, alors que d'autre facteurs tels que la sophistication, l'aspérité et l'enthousiasme sont des indicateurs de l'émotion seule (Rampl & Kenning, 2014). Des recherches également postulent que l'identité organisationnelle est fondée sur l'aspect symbolique de la marque employeur (Edwards, 2009).

**Tableau 1.** Modèle Instrumental/Symbolique de la Marque Employeur



Auteur	Attributs instrumentaux	Attributs symboliques
(Lievens & Highhouse, 2003)	Salaire et avantages sociaux Evolution de carrière Exigence du travail	Sincérité, Innovation, Compétence Prestige, Taille de l'entreprise
(Slaughter et al., 2004) (Kausel & Slaughter, 2011)	Position	Confiance, Innovation, Dominance, Robustesse, Style
(Otto et al., 2011)		Honnêteté, Prestige, Innovation, Pouvoir
(Davies, Chun, da Silva, & Roper, 2004)		Convivialité, Entreprise, Chic Compétence, Robustesse
(Lievens, 2007)	Travail d'équipe Les structures Activité physique Opportunité de voyage Salaire et avantages Sécurité de travail Opportunité de formation Diversification des tâches	Sincérité, Enthousiasme, La bonne humeur, Le Prestige, La Compétence L'aspérité
(Barrow & Mosley, 2005)	Rémunération Sûreté Equipement	la confiance, la liberté, et le bien-être

**Source :** recueilli par le chercheur.

#### 1.4.1.2.- Les attributs instrumentaux

Les marques prennent leurs formes tangibles dans les avantages fonctionnels qu'elles offrent. Les attributs instrumentaux présentent une garantie de performance, avec des avantages tangibles comme la sûreté, les équipements nécessaires pour la réalisation des tâches, la paye, le positionnement, les avantages sociaux et la promotion (Barrow & Mosley, 2005; Lievens & Slaughter, 2016). Les chercheurs ont adopté une démarche inductive dans l'identification de ces attributs qui sont dotés d'une flexibilité d'une industrie à une autre, et d'une culture à une autre (Lievens & Slaughter, 2016).

Les attributs fonctionnels de la marque employeur expliquent l'attraction initiale d'un candidat vers un employeur, mobilisée par une description concrète et objective de l'emploi et de ses

caractéristiques utilitaires tels que la paye, les avantages sociaux, les primes, l'organisation du travail et la localisation de l'entreprise (Lievens & Highhouse, 2003). Lievens & Highhouse (2003) ont adapté leur échelle du secteur bancaire au secteur de l'armée. Deux secteurs qui répondent à une dynamique différente et d'un construit démographique distinct. Certains chercheurs se sont intéressés à la diversité des préférences durant les 3 phases (candidats potentiels, candidats actuels, employés actuels), les résultats n'ont donné aucune indication de différence, cependant, les candidats actuels ont exprimé plus d'intérêt pour les attributs instrumentaux faisant preuve d'une inclinaison envers l'aspect tangible de l'emploi.

## **1.4.2.- Les facteurs d'attractivité des entreprises**

### **1.4.2.1.- Modèle de Berthon et ses collègues**

Berthon et ses collègues (2005) ont développé une échelle d'évaluation de l'attractivité des entreprises de 32 items. Les chercheurs ont adopté une approche déductive en effectuant une étude qualitative sur la base de focus groups avec un guide modérateur des discussions contenant des questions sur les caractéristiques de l'employeur idéal et les facteurs désirables dans une relation d'emploi. L'analyse des données a indiqué 32 Items dont seulement 25 items retenues et réparties par une analyse des composantes principales en 5 facteurs : (1) ***La valeur d'intérêt*** : mesure le degré d'attractivité associé à la capacité de l'entreprise à défier les capacités créative et innovatrice de l'employé et procurer une offre de produits et services innovante et distinctive ; (2) ***La valeur sociale*** : provient du degré d'attractivité de l'environnement de travail agréable qui favorise des liens positifs entre les collaborateurs ; (3) ***La valeur économique*** : mesure l'attractivité des avantages fonctionnels tels que le salaire, les avantages sociaux, la sécurité et les opportunités d'évolution professionnelle ; (4) ***La valeur de développement*** : mesure le degré d'attractivité associé aux attributs psychologiques tels que la reconnaissance, l'estime de soi et la confiance procurée par la relation d'emploi ; (5) ***La valeur d'application*** : mesure l'étendue de l'attractivité d'un employeur qui procurent l'opportunité de rendre utiles leurs acquis académiques et cognitifs par la pratique et l'enseignement.

Arachchige & Robertson (2011) ont effectué la même enquête sur un échantillon d'étudiants en fin de cursus dans les sciences de gestion. Les chercheurs ont réintégré les 7 items éliminés par Berthon et al. (2005). L'analyse ACP des résultats a indiqué 8 facteurs d'attractivité: (1)

l'environnement de l'entreprise, (2) l'organisation du travail, (3) l'environnement social, (4) la responsabilité sociétale, (5) les rapports sociaux, (6) le développement personnel, (7) la dynamique de l'entreprise, et (8) la jouissance.

Berthon et ses collègues (2005) considèrent que cette échelle peut constituer un modèle de référence pour les praticiens et les académiciens qui s'intéressent à étudier et mesurer les perceptions, des employés potentiels ou actuels, des caractéristiques d'une entreprise. Ça peut servir d'un soubassement pour le développement d'une stratégie de marque employeur pour le recrutement et la rétention des employés (Arachchige & Robertson, 2011).

#### **1.4.2.2.- Modèle de Maxwell et Knox**

Dans une étude comparative intersectorielle inspirée par la théorie de l'identité sociale, les chercheurs ont identifié les facteurs d'attractivité des entreprises en effectuant un questionnaire ; les résultats de la recherche ont catégorisé ces facteurs en quatre catégories (Maxwell & Knox, 2009) : (1) *les attributs relatives à l'emploi* : cette catégorie comprend 8 sous-catégories dont : l'environnement de travail (le rythme du travail, la localisation et la dynamique sociale) ; la composition de l'effectif (les caractéristiques raciales, ethniques, et cognitives de l'ensemble des employés), le style de travail (les exigences de l'emploi) ; le style de management ( la culture de gestion), la rémunération (l'ensemble des récompenses tangibles, salaire et avantages sociaux ; et des récompenses intangibles, la formation et l'évolution de carrière), la relation entre le personnel et le management (le respect et la confiance) ; (2) *le succès organisationnel* : cette catégorie présente la perception du taux de réussite (passé, actuel et future) de l'entreprise et l'importance que les employés y accordent. Les facteurs relatifs à la popularité et la profitabilité de l'entreprise, la valeur de la marque, le positionnement sur le marché et la qualité des produits et services sont tous considérés comme des sources d'attractivité pour les employés actuels, en addition au sentiment d'identification avec le succès actuel et potentiel, et l'implication dans la réussite de l'entreprise. Les employés considèrent que la marque employeur d'une entreprise est attrayante quand l'entreprise dans son ensemble est couronnée de succès ; (3) *l'image externe* : la perception de l'image de l'entreprise par l'environnement externe est d'une importance considérable pour les employés ; (4) *la qualité des produits et services* : les employés considèrent que les produits et services d'une entreprise présentent une partie

intégrale de son identité. La qualité des produits et services reflètent la qualité de travail et d'engagement des employés, leur innovation, créativité, et controverse.

Contrairement aux chercheurs qui se sont focalisées sur la perspective des employés potentiels (Arachchige & Robertson, 2011; Berthon et al., 2005), Maxwell et Knox (2009) s'intéresse au point de vue des employés actuels pour recenser les facteurs d'attractivité des entreprises de différents secteurs d'activité. L'étude démontre également que les attributs qui attirent les employés peuvent être différents d'une entreprise à une autre, cependant, il est nécessaire d'appréhender le caractère d'une entreprise afin de proposer des offres d'emploi attrayante qui reflètent à la fois l'identité de l'entreprise et l'intérêt des employés.

### **1.5.- La marque employeur et le cycle de vie de l'employé**

App, Merk, & Büttgen (2012) considèrent qu'il est nécessaire que la marque employeur s'adresse à l'employé avec une stratégie adaptée à chaque phase de son cycle de vie. Ils en soulèvent cinq phases : (1) *la phase pré-emploi* ou l'entreprise s'adresse à des employés qui ne sont pas encore familiés avec les valeurs et la culture de l'entreprise, la mission de la marque employeur serait donc de mettre l'accent sur la communication pour faire valoir l'entreprise en ressortant les traits qui feront d'elle un « great place to work » ; parceque les croyances et les attentes d'un employé potentiel sont formé avant qu'il intègre l'entreprise, il serait nécessaire de leurs envoyé des signaux consistant et accurant ; (2) *La phase d'introduction* se déclanche dés que l'employé rejoint l'entreprise ; à ce stade, le candidat n'a pas enore acquis les connaissances et les compétences spécifiques aux activités de l'entreprise. C'est en travaillant pour l'entreprise que l'employé commencera à former sa propre perception et sa propre impression de l'employeur ; dés lors, il commencera à comparer ses attentes de pré-emploi aux conditions de travail actuelles, et l'enjeu serait de maintenir la promesse de l'employeur et de ne pas envoyer des signaux contradictoires avec l'offre initiale ; (3) A *la phase de croissance*, l'employé aurait accéléré sa performance et continué à évoluer personnellement et professionnellement ; la marque employeur devrait se focaliser sur l'accroissement de son potentiel et sur son developement professionnel ; il serait donc nécessaire de faire l'effort d'investir dans la formation et la motivation de ces employés ; (4) Dans *la phase de maturité*, l'employé atteint un stade ou sa carrière stagne, et il atteint un plafonnement de carrière ; dans cette situation, l'entreprise risque de perdre cette compétence qui s'adressera à de nouvelles

entreprises à la conquête de nouveaux défis ; ainsi, pour maintenir sa position comme employeur de choix, la marque employeur doit être accentuée sur les techniques de rétention et les pratiques d'amélioration de la performance, la santé et le bien-être de l'employé ; (5) *la phase de déclin* est là où la performance souffre, quand les tâches quotidiennes deviennent dure à achever ; cependant, l'idéale serait, au lieu de surmener l'employé ou de le licencier, de lui trouver une position alternative au sein de l'entreprise, et qui sera plus adaptée à sa situation actuelle. La phase postérieurs à l'emploi commence à partir du moment où l'employé quitte l'entreprise, que ce soit à cause d'un licenciement, d'une résignation ou d'une retraite. Or, bien qu'il en fasse plus partie de l'entreprise, cet employé est toujours susceptible d'influencer la réputation de l'employé. Dans cette phase, les post-employés deviennent les ambassadeurs de la marque employeur.

Cette section constitue une revue de la littérature de la marque employeur. Certaines conclusions peuvent être tirées de ce construit de théories. Premièrement, le concept de la marque employeur ne se limite pas à la phase d'attraction de candidat. Elle s'étend sur l'ensemble de la relation de l'emploi. L'intérêt croissant vers la théorie depuis son émergence résulte des enjeux économiques qui ont accompagné l'assaut technologique et la férocité de la concurrence pour les meilleurs talents. En outre, la conception du concept a évolué au sein de plusieurs fondements théoriques dont la théorie du signal, la théorie de l'identité, et la théorie du contrat psychologique. Dans le cadre de notre recherche, et tenant compte du fait que nous étudions la notion de la perception des attributs de la proposition de la valeur employeur, et la notion de la concrétisation dans la formulation de nos hypothèses, nous pouvons positionner notre étude sous la perspective de la théorie du contrat psychologique. Le courant de la théorie du signal fait également sa contribution dans le cadre de notre modèle de recherche, puisque notre étude s'intéresse à la certification meilleur employeur comme une manifestation des pratiques de marketing RH. Un autre élément à souligner, est le fait que le modèle instrumental symbolique est le premier modèle théorique à donner une structure à la théorie de la marque employeur.

## **Section 2.- Le comportement organisationnel entre la citoyenneté organisationnelle et l'engagement organisationnel**

L'un des champs d'intérêt de la gestion des ressources humaines classique réside dans le comportement organisationnel, en reconnaissant ainsi l'avantage incontournable que constitue le capital humain au sein d'une organisation, et l'importance notable de la mobilisation de la fonction RH dans l'instauration des politiques et des activités qui favorisent des attitudes positives au travail. Il est cependant important de reconnaître que la motivation initiale de ces démarches est centrée autour d'une préoccupation de performance.

Performance et productivité, ce sont les préoccupations majeures des gestionnaires face à la concurrence et à l'incertitude économique. L'une des raisons des fluctuations de productivité peut être attribuée à la motivation ou à l'engagement des employés. Ainsi, si nous souhaitons donner un cheminement logique à notre réflexion, nous postulons que si la raison d'être du marketing est de subvenir efficacement au besoin d'un client, pour le fidéliser, et par conséquent, accroître les ventes ; et si la raison d'être de la fonction RH demeure dans l'engagement des employés, pour améliorer la productivité, et par conséquent améliorer la performance économique d'une entreprise ; nous pouvons conclure que la mission du marketing RH est de subvenir au besoin d'un employé, pour le fidéliser, l'engager, le motiver, et par conséquent accroître sa performance individuelle et organisationnelle. Pour se faire, il est judicieux de s'intéresser aux dimensions du comportement organisationnel, pour mieux comprendre les champs d'interventions du marketing RH.

Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes particulièrement intéressés à deux comportements organisationnels qui figurent dans la littérature comme prédicteurs de performance organisationnelle, notamment l'engagement organisationnelle et le comportement de citoyenneté organisationnelle. Dans cette section, le chercheur entame une présentation de différentes approches théoriques pour expliquer le rationnel derrière le choix d'étudier ces deux variables.

## **2.1.- Le lien entre le comportement organisationnel à la performance**

Le comportement organisationnel est un domaine de recherche, émanant de la psychologie sociale et de la sociologie organisationnelle, et s'intéressant à la compréhension, la prédiction, et potentiellement la modification du comportement humain dans un contexte organisationnelle (Delobbe, Herrbach, & Lacaze, 2005; Wagner & Hollenbeck, 2009). Un certain nombre de recherche a tenté de relier ces comportements à la notion de la performance (Brayfield & Crockett, 1955), notamment le comportement de la citoyenneté organisationnelle, que Organ et ses collègues (1983) considèrent comme partie intégrale à la performance organisationnelle. En ce qui concerne la satisfaction, une méta-analyse de l'ensemble des études qualitative et quantitative traitant ses liens de causalité avec la performance a révélé un effet modéré avec une corrélation estimé à 0.3 (Judge, Bono, Thoresen, & Patton, 2001).

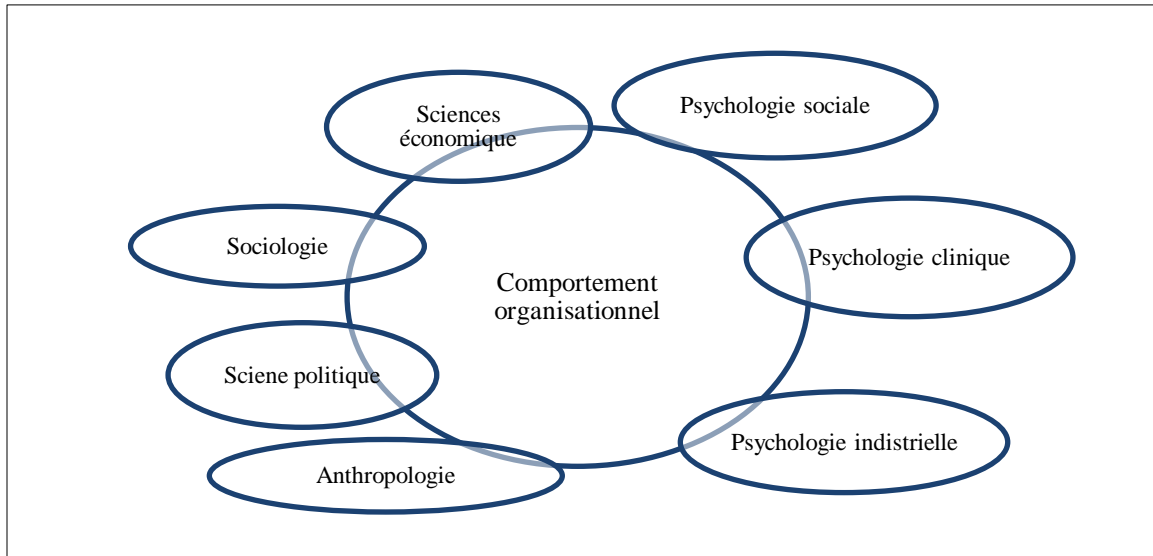
### **2.1.1.- Les perspectives théoriques du comportement organisationnel**

Il existe un corps abondant de connaissance sur le concept du comportement organisationnel. Cependant, l'appellation en elle-même peut paraître paradoxale. Une définition littéraire du terme peut la dépourvoir de son sens. Comment une organisation est sensé-t-elle se comporter ? Cependant, une précision est indispensable à ce stade. Le comportement organisationnel ne fait pas référence à l'interaction de l'organisation avec son environnement mais plutôt aux attitudes de ses membres dans le contexte du travail (Champoux, 2011). Cette discipline se retrouve à l'intersection d'une multitude de branches scientifiques, illustrées dans la figure 1.2 ci-dessus.

La psychologie pourvoit des informations sur les processus psychologiques susceptible de motiver les individus et influencer le comportement humain, tandis que l'anthropologie fournit des données sur les inférences culturelles et historiques (Champoux, 2011; Colquitt, Scott, & LePine, 2007). Dans ce même contexte, Dowling et Pfeffer (1975) s'intéresse à l'effet de la légitimation sociale d'une organisation et le partage des valeurs sociétales, que nous connaissons aujourd'hui sous le label de la RSE, sur le comportement organisationnel ; et au même temps l'effet de ce dernier sur la capacité d'une organisation à maintenir son statut d'organisation responsable. Les modèles économiques permettent d'appréhender les processus d'apprentissage, de motivation et de prise de décision (Colquitt et al., 2007). En ce qui

concerne les sciences politiques et sociales déterminent l'influence des appartenances sociales et politiques sur les comportements humains dans un contexte organisationnel (Champoux, 2011). Les études qui relient la performance aux caractéristiques individuelles s'inspirent de la psychologie industrielle (Colquitt et al., 2007).

**Figure 2.** Comportement organisationnel, à l'intersection des sciences humaines et sociales



**Source :** adaptée de Champoux (2011, p. 7).

### 2.1.2.- Le cadre conceptuel du comportement organisationnel

C'est considéré comme l'étude des interactions humaines et des comportements adoptés par les individus dans le but d'atteindre un objectif commun (Martelli, Stimmler, & Roberts, 2012). Le comportement organisationnel est défini comme : « *une discipline à finalité appliquée, qui se veut utile à une gestion plus éclairée des personnes et des groupes dans nos organisations modernes, privées ou publiques* » (Delobbe et al., 2005, p. 18). Ce qui donne lieu à cette gestion dite « éclairée » consiste dans l'application et l'exploitation cohérente des liens d'inférence et de causalité, révélés par les théories et les principes fondamentaux du comportement organisationnel, entre la performance et la structure organisationnelle (Colquitt et al., 2007).

Miner (2006) s'est intéressé à la scientificité de la recherche dans le domaine du comportement organisationnel. Il a examiné les sous-bassements théoriques et épistémologiques



de la discipline. Un certain nombre de critères a été mis en avant par l'auteur pour justifier la conformité de la recherche dans le domaine du comportement organisationnel à la posture scientifique. Parmi ces critères, l'auteur évoque la précision des définitions, l'objectivité dans la collecte des données, la généralisation des résultats, l'approche systémique et cumulative, et la capacité de prédiction et de contrôle. A ce titre, il définit la recherche en comportement organisationnel comme un domaine des sciences appliquées qui permet d'appréhender les mécanismes organisationnels, déterminer les facteurs qui influencent la performance individuelle, et éventuellement faciliter la prédiction des comportements des individus face à une situation donnée (Miner, 2006).

Les théories et les principes générés de ce processus permettent à la gestion des ressources humaines de structurer leurs propositions d'emplois et les mécanismes de gestion du personnel notamment, la formation et la gestion de carrière, en accordance avec les subtilités du comportement humain (Colquitt et al., 2007).

### **2.1.3.- L'étude du comportement organisationnel : Aperçu historique**

Quoique l'origine de la discipline peut être tracée aux années 40s (Wagner & Hollenbeck, 2009), elle a des antécédents à travers l'histoire de la pensée économique. Champoux (2011) et Miner (2006) résument la manifestation de la théorie du comportement organisationnel à travers l'évolution de la théorie des organisations comme suit :

- La théorie classique des organisations, avec le principe de la division de travail, met en évidence le comportement de l'apprentissage comme vecteur de performance. Il fait également référence aux risques psychologiques et émotionnels associés à la monotonie et à la routine du travail. Depuis cette époque, l'auteur reconnaît l'importance d'adapter les processus de travail au comportement humain.
- La théorie de l'organisation scientifique du travail a marqué une perspective analytique des anomalies dans les processus de travail induite par l'incohérence des intérêts entre employé et employeur. Le comportement régnant des employés était celui de la réticence à fournir un effort supplémentaire pour l'intérêt économique de l'employeur, qui à son tour visait à minimiser les coûts de production. Cette tendance qui prédominait l'activité économique de l'époque, a inspiré l'émergence du Taylorisme qui visait à modifier les comportements des employés et des employeurs, en introduisant le principe de la

réciprocité de la prospérité entre ces derniers. Ainsi, Taylor fut le premier à introduire la notion de la coopération et de la motivation dans le contexte organisationnelle.

- La théorie de l'administration d'Henry Fayol c'est intéressé au façonnement du comportement managérial. Il a proposé un certain nombre de d'activité qui s'inspire du concept de la division du travail d'Adam Smith et de celui de l'organisation scientifique du travail de Taylor en y ajoutant des principes d'autorité, de délégation, de spécialisation, de centralisation, et d'unité de commande. Ces activités sont destinées à cadrer l'organisation humaine dans le contexte de travail.
- La bureaucratie comme forme d'organisation de travail définit les relations aux travaux dans un ordre hiérarchique. Ces relations répondent à des politiques et à des procédures bien déterminées. L'étude du comportement organisationnel prend sa forme dans l'objectivité et la rationalité. La nature des relations est considéré comme formelle et prévisible.
- L'approche « *pouvoir-avec/pouvoir-contre* » de Mary Parker Follett<sup>1</sup> distingue entre l'autorité et le pouvoir. Elle fait allusion au comportement de leadership, qui constitue l'un des champs d'intérêt de la branche du comportement organisationnel. Cette approche intègre la notion de la résolution de conflit à travers les qualités managériales de leadership.
- Les études de Hawthorne<sup>2</sup> ont conclus que le sentiment d'appartenance associé à la participation à une expérience influence positivement la productivité des employés. L'alternance des effets de la luminosité dans l'usine a donné l'impression aux employés qu'ils étaient le centre d'attention de leurs superviseurs, dans un contexte ou le contact avec ces derniers était limité. Cette étude a inspiré un certain nombre de recherche en management avec une orientation employé et une approche managériale empathique. La conclusion principale de ces études était que la récompense économique seule ne constitue pas une source de motivation.

---

<sup>1</sup> Conseillère et pionnière dans le domaine de la gestion des ressources humaines aux États-Unis. Elle s'intéresse particulièrement aux interactions créatives des employés.

<sup>2</sup> L'usine Western Electric de Hawthorne, Cicero dans la ville de Chicago. L'appellation désigne l'étude menée par Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, et William Dickson (1924-1932) sur l'effet des conditions de travail sur la productivité.

La théorie X et la Théorie Y de Douglas Mc Gregor distingue entre deux types de comportements pour lesquelles il développe un certain nombre de postulats et suggère d'ajuster les styles de management selon ses comportements. La théorie X considère que l'individu est un être qui déteste le travail, évite la responsabilité et manifeste peu d'ambition. Ce type d'employés requière des procédures de contrôle et de pression pour les inciter à travailler. Cependant, la théorie Y considère que l'employé est motivé principalement par son désir à accomplir. La créativité et l'imagination sont des caractéristiques humaines qui constituent le potentiel des organisations modernes.

Ce cheminement théorique indique que la théorie du comportement organisationnel et la théorie des organisations ne peuvent être étudié séparément (Champoux, 2011). Dans l'ensemble des définitions d'une organisation, le comportement organisationnel trace les frontières du processus social et humain pour calibrer les préoccupations organisationnels en terme de performance et les besoins des employés en terme de satisfaction professionnelle (Colquitt et al., 2007; Rousseau, 1997).

## **2.2.- La performance au travail**

Depuis des années, la performance est désormais la variable indépendante la plus scrutée par les académiciens, notamment dans le domaine de la psychologie de travail (Joshi, 1993; Judge et al., 2001; Rich, Lepine, & Crawford, 2010). Parmi toutes les directions de recherche et les activités professionnelles de la psychologie de travail, l'un de ses plus grands défis a toujours résidé dans la performance, son amélioration et ses dimensions (Borman, 2004). Il y a un assez grand nombre de chercheurs qui ont essayé d'apporter une définition à la performance. Avant d'arriver à une définition appropriée à notre problématique de recherche, nous allons approcher le concept dans sa dimension global relative à la fois à l'individu qu'à l'organisation.

Campbell (1990) considère que la recherche relative à la performance manque de structure en la décrivant comme un « *désert virtuel* » (p. 704) cité dans (Sonntag & Frese, 2005). Les études se sont limité uniquement à ce que l'on appelle the « *the criterion prolem* » de Austin & Villanova (1992) qui ont tenté de trouver un indicateur de la contribution individuel à la réalisation des objectifs d'une organisation, or un tel indicateur n'a malheureusement pas vu la lumière du jour (Campbell & Wiernik, 2015). La performance est considéré comme un

concept multidimensionnelle qui distingue entre deux aspects qui peuvent être empiriquement lié sans pour autant être complètement chevauché ; l'aspect tâche, et l'aspect contextuel (Borman & Motowidlo, 1997; Sonnentag & Frese, 2005; Sonnentag, Volmer, & Spychala, 2008).

### **2.2.1.- La performance à la tâche et l'efficacité au travail**

L'aspect tâche concerne toutes les activités relatives à l'exécution du travail et à la réalisation des objectifs de l'organisation. Ce sont des actions mises à l'échelle (en terme de ce qui présente une haute ou faible compétence) et mesurables. La performance tâche n'implique que des comportements destinée à l'accomplissement des tâches indiqués dans la description du poste et orienté vers la réalisation des objectifs organisationnelles (Sonnentag et al., 2008). Ça concerne toute action mené par l'individu dans la limite de ses obligations professionnelles. Selon Borman (2004) à l'origine de son apparition, la notion de la performance était axée uniquement sur les tâches en développant des activités d'analyse d'emploi orienté-tâche afin de mesuré leurs importance et le degré de compétence associé à ces activités. La performance à la tâche, ou la performance technique concerne toutes les contributions individuelles à la performance organisationnelle et qui relève des exigences tracés dans le contrat de travail (Sonnentag et al., 2008). Campbell et al. (2015) la définit comme « *toutes activités qui transforment les matières premières en biens et services qui présentent les produits de l'organisation* » traduction propre (Campbell & Wiernik, 2015, p. 51). La compétence dans cette catégorie de performance est spécifique à l'emploi et dépend uniquement de la capacité de l'individu à exécuter son travail (Sonnentag et al., 2008).

Colquitt et al., (2007) distinguent entre trois types de performance relative à la tâche dont : (1) la performance routinière, implique une réactivité habituelle et programmée face au tâche quotidienne ; (2) la performance adaptative fait référence à la réactivité dans l'accomplissement des tâches imprévisibles et inhabituelles, comme la résolution des conflits, la maîtrise du stress, et l'ouverture d'esprit; et (3) la performance créative qui résume la capacité individuelle à générer des approche innovant dans la réalisation du travail.

### **2.2.2.- La performance contextuelle**

Sonnentag et al., (2008) considère que la réalisation des tâches obligatoires prescrites par la fiche de poste n'est pas suffisant pour assurer la pérennité financière d'une entreprise, cependant, les employés doivent d'inscrire dans un état d'esprit ou ils s'investissent dans des activités qui dépassent les exigences du poste. Or, cette dimension ne dépendent pas uniquement du comportement de l'individu, mais elle peut également être soumise à des facteurs externes (Sonnentag & Frese, 2005). Paillé (2008) différencie la performance contextuelle de la performance à la tâche dans la capacité de cette première à inspirer l'employé à agir positivement et efficacement même quand les conditions prescrites par le contrat de travail ou la fiche de poste entravent elles même le déroulement du travail.

### **2.3.- Le comportement de la citoyenneté organisationnelle**

Comme préalablement établie, le comportement de citoyenneté organisationnelle figure comme une dimension de la performance individuelle. Elle constitue la facette contextuelle de la variable. Avant même que l'expression prenne sa forme, une étude menée par Katz (1964) a suggéré pour la première fois que la manifestation d'une volonté spontanée à servir les objectifs de l'organisation était d'une grande importance pour le fonctionnement optimal d'une organisation. Sur la base de ces postulats, un nouvel axe de recherche dans le domaine du comportement organisationnel a vu la lumière du jour. Organ et ses collègues (1983) se sont intéressés à définir la nature et les déterminants de tels comportements. Des comportements qui surgissent indépendamment de la récompense financière (Colquitt, LePine, & Wesson, 2015). L'expression vient également comme opposition aux comportements contre-productifs au travail. Un comportement de bon citoyen consiste à se préoccuper par le bien commun. De s'assurer que sa conduite dans le milieu de travail contribue efficacement et rigoureusement à la réussite des collaborateurs et des employeurs.

Cette branche de la discipline des comportements organisationnels s'intéresse à définir la nature de ces comportements, et les facteurs susceptibles de les influencer. Sa mission est de déterminer ce qui incite l'individu à exprimer un comportement de citoyenneté. Nous avons tous eu à faire, dans notre carrière académique ou professionnelle, à des individus qui se portent volontiers pour aider les autres, ou pour rester au-delà des heures de travail pour terminer le travail d'un collègue, ou plus encore qui participe aux manifestations extra-

professionnelles de l'entreprise. Ce genre de comportement attribut à ces individus le statut de bon citoyen.

Dans une étude effectuée dans le secteur bancaire, Organ et ses collègues (1983) ont tenté d'identifier le lien entre la satisfaction professionnelle et le comportement de citoyenneté organisationnelle, et les résultats ont révélé qu'uniquement deux dimensions dont l'altruisme et la conciliation sont prédites par la satisfaction. Cette étude fut la première, selon nos recherches, à énumérer des dimensions comportementales de citoyenneté. Notre étude s'est particulièrement intéressée à cette dimension dans le comportement des employés pour sa capacité prédictive de la performance organisationnelle (Podsakoff & MacKenzie, 1997). Dans les lignes qui vont suivre, nous présenterons un état de l'art relatif au concept de la citoyenneté organisationnelle, et nous tenterons d'énumérer un certain nombre de définitions, ainsi que les différentes dimensions de la variable.

### **2.3.1.- Les concepts clés de la citoyenneté organisationnelle**

Le comportement de citoyenneté organisationnelle décrit l'ensemble des comportements discrétionnaires reportés par les individus en dehors des exigences prescrites par le contrat de travail formel (Sonntag et al., 2008). El Akermi, Nasr, & Camerman (2006, pp. 75–76) les définissent « *comme des comportements volontaires de la part des employés, « non directement ou explicitement reconnus par le système formel de récompense, et qui, à un niveau agrégé, favorisent le fonctionnement efficace de l'organisation* ». George & Brief (1992b) la désigne de spontanéité organisationnelle. Autrement dit, ce sont des comportements spontanés, et pro-sociaux qui impliquent l'expression volontaire à fournir des efforts qui vont au-delà des obligations formelles prescrites par l'employeur (Borman & Motowidlo, 1997; Smith et al., 1983). L'intention de l'employé à exprimer des comportements de citoyenneté organisationnelle ne tient donc pas compte de la récompense économique, mais plutôt d'une récompense d'une nature sociale (El Akermi et al., 2006). Donc cette logique, nous pouvons inscrire la dimension symbolique de la marque employeur qui a pour mission d'influencer positivement les comportements des employés sans tenir compte de la dimension fonctionnelle et tangible représenté par la récompense économique.

Beaucoup de chercheurs proclament l'importance de ces comportements pour la réussite et la performance d'une entreprise (Borman & Motowidlo, 1997; MacKenzie, Podsakoff, & Fetter,

1993; Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997). Organ et ses collègues (1983) considèrent que ces comportements permettent à l'organisation de tirer profit des mécanismes sociaux qui inspirent l'adaptabilité des employés aux circonstances et leurs participations à la performance organisationnelle, soulignant ainsi l'importance de ces comportements pour le succès et la survie de l'entreprise. D'autre chercheur proclame que la capacité d'une entreprise à motiver ses employés à exprimer ces comportements constitue une source d'avantage compétitif, puisqu'elle s'inscrit dans l'état d'esprit de la rareté et de l'inimitabilité (El Akermi et al., 2006).

### **2.3.2.- Les différentes dimensions de la citoyenneté organisationnelle**

Originellement, les comportements de la citoyenneté organisationnelle sont déterminés par Organ (1997) sous cinq dimensions dont : la vertu civique, la conscience professionnelle, l'altruisme, la courtoisie et l'esprit d'équipe. La contribution de Podsakoff et ses collègues (2000) y ajoute le comportement d'aide, la loyauté organisationnelle, la conciliation, l'initiative individuelle et le développement personnel. D'autres recherches se sont consacrées à purifier et à améliorer ce modèle théorique (Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach, 2000; Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994).

El Akermi et al., (2006) et Colquitt, LePine, & Wesson ( n.d.) inscrivent ces dimensions sous deux catégories principales selon les parties prenantes qui bénéficieront de cet échange. Cependant, nous considérons que les deux dimensions de l'initiative individuelle et du développement personnel s'inscrivent plutôt dans une catégorie individuelle. La figure ci-dessus illustre la distinction entre la citoyenneté interpersonnelle, la citoyenneté individuelle et la citoyenneté organisationnelle.

#### **2.3.2.1.- La dimension interpersonnelle de la citoyenneté**

C'est le type de comportement spontané et volontaire destiné vers les collaborateurs. Ça implique le soutien, l'aide, et la contribution aux activités des membres de l'organisation d'une manière qui excède les exigences de travail. D'après la littérature, nous pouvons repérer deux catégories qui rentrent dans cette rubrique :

**(a) Le comportement d'aide (*helping behavior*):** c'est le fait de se porter volontiers pour aider ses collègues et ses superviseurs dans des situations critiques pour provenir les

conflits ou résoudre un problème qui ne dote pas de ses responsabilités (Podsakoff, MacKenzie, et al., 2000). Ce comportement s'inscrit dans l'esprit d'entraide et de collaboration (El Akermi et al., 2006). Paillé (2008, p. 24) la définit comme « ...une assistance plus ou moins durable, sous des formes diverses, à un collègue dans l'accomplissement de son travail pour lui permettre par exemple de résoudre un problème complexe. ». C'est considéré comme le plus large et le plus complexe des construits dans la mesure de la citoyenneté organisationnelle (Podsakoff et al., 1997). Cependant, Une relation négative est démontrée entre le comportement d'aide et la qualité et la quantité du travail dans une organisation productive (Podsakoff et al., 1997).

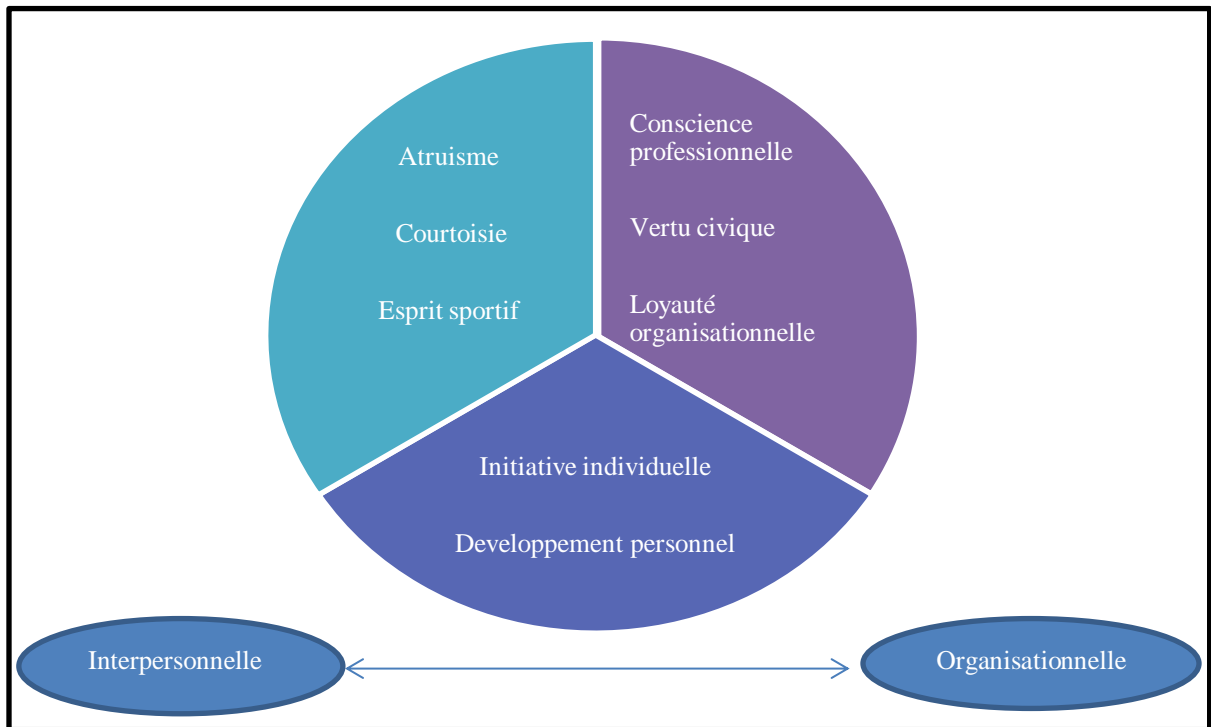
- (b) **L'esprit d'équipe (*sportsmanship*)** : désigne la bonne volonté de l'individu à tolérer des circonstances considéré comme peu idéale ou inattendue en maintenant une orientation objective vers la réussite de l'entreprise (Özçelik & Fındıklı, 2014; Pascal Paillé, 2008; Podsakoff et al., 1997). Cette tolérance s'étend également aux comportements des collègues ou des superviseurs dans une dynamique d'évitement de conflits ou de confrontations (Colquitt et al., 2015). L'esprit d'équipe fait également référence à la flexibilité, l'inclination, et la coopération des employés face aux changements, permettant ainsi aux managers d'optimiser les ressources temporelles consacrées à la conduite du changement, et leur permettant ainsi de réorienter leurs attentions vers des activités stratégiques et productives (Podsakoff et al., 1997).
- (c) **La courtoisie** : englobe les comportements de partages et de transparences motivés par l'intérêt porté au bien-être des autres et au bien commun (Colquitt et al., 2015; El Akermi et al., 2006). Une autre forme de courtoisie consiste à consulter les collaborateurs avant de prendre action (LePine, Erez, & Johnson, 2002). La courtoisie implique également des efforts à minimiser l'ampleur des problèmes ou prévenir leur occurrence entièrement. La recherche a indiqué que les employeurs qui manifestent des comportements de courtoisie réduisent les conflits intergroupes, et par conséquent optimisent le temps investis dans leurs résolutions (Podsakoff, MacKenzie, et al., 2000).

La citoyenneté interpersonnelle permet de créer une atmosphère de travail favorable, notamment dans des contextes de travail fondé sur un travail d'équipe et de coopération. Une entreprise qui réussit à inspirer ce genre de comportement aux seins de ses structures, et à créer une dynamique de groupe qui favorise l'entraide, le respect et la courtoisie, peut



optimiser l'orientation objective de ses équipes, et acquérir par conséquent un avantage comparatif forgé par un capital humain solidaire et coopérant.

**Figure 3.** Dimensions du comportement de citoyenneté organisationnelle



**Source :** adaptée de (Colquitt et al., 2015, p. 39).

### 2.3.2.2.- La dimension organisationnelle de la citoyenneté

La deuxième catégorie de comportement de citoyenneté représente l'ensemble des réactions comportementales, spontanées et volontaires, dirigée vers l'organisation autant que structure (El Akermi et al., 2006). Ces comportements soutiennent la vision globale de l'organisation avec un dévouement à l'amélioration de ces processus, et en accordant une attention particulière à sa réputation et à sa réussite. Les dimensions appartenant à cette catégorie se résument comme suit :

- (a) **La vertu civique :** désigne tous les formes de participation assidue à l'ensemble des manifestations relatives à l'entreprise et de rester à jour avec son évolution ( Paillé, 2008).

Ces manifestations peuvent inclure des réunions, des séminaires, des salons et des foires. Le suivi continu des actualités de l'entreprise se maintient par la documentation, la lecture des magazines professionnelles, se renseigner sur les nouvelles tendances technologiques relatives à son industrie, etc. D'autres auteurs définissent cette variable comme la volonté d'améliorer les processus de travail et de s'investir pour « *changer ce qui va mal* » (El Akermi et al., 2006, p. 70). Cette dimension découle de l'étude de Graham (1991) qui considère que la citoyenneté relève des responsabilités des employés. Walz & Niehoff (2000) ont démontré avec des données empiriques que les entreprises qui réussissent à inspirer des comportements de vertu civique dans le milieu de travail tirent des avantages quantitatives en termes de performance et de maîtrise des coûts de production.

- (b) **La conscience professionnelle** : reflète des comportements d'assiduité, d'organisation, de responsabilité et de dévouement dans la réalisation des tâches (El Akermi et al., 2006). C'est le fait de faire son travail d'une manière qui dépasse les attentes de l'employeur, de consacrer des heures supplémentaires à son travail, d'être ponctuelle, de conserver les ressources, de bien entretenir les équipements, etc. (Podsakoff, Mackenzie, et al., 2000, p. 522). Lepine et al., (2002) la considèrent comme l'une des formes de la conciliation. Smith et al., (1983) intègrent cette variable sous la dimension "*generalized compliance*", et la définit comme le respect des politiques et des règles de l'organisation. Ces comportements reflètent l'entente et l'acceptation des responsabilités et des obligations que l'emploi implique (Podsakoff, MacKenzie, et al., 2000).
- (c) **La loyauté organisationnelle (*boosterism*)** : concerne la représentation positive et efficace de l'organisation dans son environnement externe (Colquitt et al., 2015; Moorman & Blakely, 1995). c'est le fait de soutenir et de protéger la réputation de son employeur comme réflexion au bien-être au travail (George & Brief, 1992). Le *boosterism* est le fait de promouvoir une image positive et attrayante de l'entreprises aux étrangers, s'être dévouer à la protection de l'entreprise contre les menaces externes et surtout de respecter son l'engagement envers l'entreprise dans les conditions défavorable (Podsakoff, MacKenzie, et al., 2000). Graham (1991, p. 255) la définit comme l' "*identification with and allegiance to organizational leaders and the organization as a whole*". Un citoyen loyal protège sa communauté et défend les valeurs qu'elle soutien, et s'investit pour mieux servir le bien commun (Van Dyne et al., 1994).

En tant que variable organisationnelle, les comportements de citoyenneté sont volontaires et optionnels. Les chercheurs qui s'intéressent aux antécédents de ces comportements, ont révélé des liens significatives de la dimension organisationnelle avec les valeurs de l'entreprise et la justice des procédures, notamment avec la loyauté organisationnelle (Moorman & Blakely, 1995).

### **2.3.2.3.- La dimension individuelle de la citoyenneté**

Paradoxalement, associer individuelle et organisationnelle dans le même construit peut être dépourvu de sens. Cependant, dans le contexte de l'étude de la citoyenneté, ça fait référence à l'investissement individuel sur le développement personnel et l'amélioration des compétences pour améliorer sa performance et mieux servir les objectifs de l'entreprise. Nous pouvons à ce titre donner un exemple d'un employé qui s'inscrit dans une formation d'infographie pour consolider un site web pour son organisation, qu'il a lui-même pris l'initiative à réaliser. Dans cette catégorie nous trouvons l'initiative individuelle et le développement personnel.

- (a) **L'initiative individuelle** : C'est le fait d'exprimer ses opinions librement même quand si inconvenable, de proposer des idées innovantes pour améliorer les processus sans s'attendre à une contrepartie, ou d'encourager les collègues à prendre le genre d'initiatives précédemment citées (Moorman & Blakely, 1995).
- (b) **Le développement personnel** : désigne l'une des facettes de la spontanéité organisationnelle qui consiste à se porter volontiers pour développer ses connaissances et ses compétences pour améliorer sa performance dans son poste actuel ou se préparer pour une éventuelle promotion (George & Brief, 1992).

Ces comportements impliquent réellement trois catégories à la fois. L'employé dans cette démarche s'investit à la fois sur le développement de sa propre carrière et de sa propre personnes pour servir efficacement son organisation et les objectifs communs de ses collaborateurs.

### **2.4.- La relation entre le comportement de la citoyenneté organisationnelle et la performance**

Podsakoff et ses collègues (1993; 1997; 1997) se sont intéressés à l'évaluation de l'influence des comportement de la citoyenneté organisationnelle, avec leurs différentes dimensions, sur

la performance organisationnelle. La première étude dans cette série d'enquête a porté un intérêt particulier aux représentants commerciaux. Une variance significative de la productivité est expliquée par le comportement de citoyenneté organisationnelle. Les résultats ont indiqué que la performance globale d'un représentant commercial peut être déterminé par son comportement de citoyenneté notamment par l'altruisme, la vertu civique, l'esprit d'équipe et la conscience professionnelle (MacKenzie et al., 1993). La deuxième étude c'est construite autour de l'hypothèse que les comportements de citoyenneté organisationnelle améliorent la performance au travail (performance à la tâche) et la performance des groupes (Podsakoff & MacKenzie, 1997). La troisième étude s'est intéressée à distinguer l'inférence de la citoyenneté organisationnelle entre la qualité et la quantité de la performance, sur un échantillon d'ouvrier dans une usine de papier. Les résultats ont révélé que le comportement d'aide est l'esprit d'équipe avait une influence significative sur la quantité du travail, le comportement d'aide influençais quant à lui la qualité du travail, tandis que la vertu civique n'influencer aucune des variables dépendantes (Podsakoff et al., 1997). Un effet de médiation est également révélé entre les pratiques de travail à haute performance et la citoyenneté organisationnelle et les indications de productivité et de turnover (Sun, Aryee, & Law, 2007).

## **2.5.- Les déterminants multidimensionnels du comportement de la citoyenneté organisationnelle**

Dans une recherche menée sur un échantillon d'employé dans le secteur de l'éducation, les résultats ont indiqué que la satisfaction professionnelle des enseignants influence positivement et significativement le comportement de citoyenneté organisationnelle (Zeinabadi, 2010). Cette découverte soutient les résultats de Organ & Ryan (1995). Paillé (2006) a démontré que l'implication au travail explique la variance dans la manifestation des comportements de citoyenneté, notamment le comportement d'aide, la vertu civique et l'esprit d'équipe, mis à part l'altruisme.

La série d'étude mené par Organ et ses étudiants (1996; 1993; 1995; 1995) a entamé la problématique des déterminants des comportements de la citoyenneté organisationnelle. Organ & Konovsky (1989) ont étudié l'effet de la perception subjective des attributs relatifs au travail, notamment la paie, et l'état émotionnel des employés sur la citoyenneté organisationnelle ; les résultats ont indiqué que la perception positive de l'offre globale de

l'emploi explique une bonne proportion de la variance dans le comportement organisationnelle, tandis que l'état émotionnel ne révèle aucune signification ; ainsi, les auteurs suggèrent que la justesse explique la variance résiduelle. Cependant, en ce qui concerne la personnalité, les études menées ont indiqué qu'il n'existe aucun effet entre les traits de personnalité dont la gentillesse, la sensibilité et l'équité sur les comportements de citoyenneté organisationnelle ; et que seule la conscience prédit certaines dimensions de citoyenneté dont la conscience professionnelle (Konovsky & Organ, 1996).

L'analyse de la plupart de ces études nous permet de distinguer entre deux branches d'études. La première branche s'intéresse à l'influence des traits de personnalité et des prédominances psychologiques et émotionnelles susceptibles d'expliquer la prédisposition des employés à manifester des comportements de citoyenneté. Cependant, la deuxième branche étudie l'influence des caractéristiques organisationnelles relatives à la nature des emplois et à la structure de l'organisation de l'employeur.

### **2.5.1.- L'influence des caractères individuels sur la manifestation des comportements de la citoyenneté organisationnelle**

Dans le cadre de la gestion de l'impression, il a été établi que cette dernière renforce la relation entre les comportements pro-sociale et le comportement de citoyenneté organisationnelle (Grant & Mayer, 2009). La théorie de la gestion de l'impression désigne le processus par lequel les individus gèrent et contrôlent l'image que les autres se font d'eux (Leary & Kowalski, 1990). Cependant, les individus manifestes des comportements de citoyenneté dans un contexte d'évitement de l'expression verbale des émotions. Grant & Mayer (2009) soutiennent que la théorie de l'impression prévient les employés à s'exprimer d'une manière qui les incite à rediriger leurs énergies vers les comportements pro-sociales envers l'organisation.

La gestion de l'impression figure également dans une étude menée sur les motifs qui inspire les employés à engager des comportements de citoyenneté organisationnelle, avec l'engagement organisationnelle et les valeurs pro-sociales. L'auteur proclame que les trois variables expliquent une proportion importante de la variance. Cependant, le niveau de prédiction est modéré, voir faible. Les résultats indiquent que les valeurs pro-sociales (la volonté d'aider les autres), l'engagement organisationnelle (la volonté de maximiser le profit

pour l'organisation) et le management l'impression (la volonté de créer une impression positive de soi-même auprès des supérieurs hiérarchiques pour maximiser la récompense instrumentale) ont un lien de prédiction significative sur trois dimensions de la citoyenneté organisationnelle dont l'altruisme, la vertu civique, et l'esprit d'équipe (Rioux & Penner, 2001). L'ensemble de ces études c'est intéressé aux motivations relevant du caractère personnel des individus. Kim et al., (2013) ont étudié l'effet médiateur et modérateur de la cognition des rôles (l'obligation ressenties qui découlent principalement des valeurs et des motivations inhérentes à la conception de soi) sur les comportements de citoyenneté organisationnelle ; cependant, leur hypothèses est soutenu pour la dimension du comportement d'aide et la vertu civique (Kim et al., 2013).

### **2.5.2.- L'influence des attributs organisationnels et de la proposition de la valeur par l'emploi sur les comportements de la citoyenneté organisationnelle**

Nous avons déjà entamé dans les paragraphes précédents certaines études qui ont tracé la trame pour l'exploration de la problématique de l'influence des attributs organisationnelles sur les comportements de citoyenneté reflété par la perception positif ou par un sentiment de satisfaction (Organ & Konovsky, 1989; Organ & Ryan, 1995; Zeinabadi, 2010). Faisant sa contribution à ce corps de connaissance, Feather & Rauter (2004) ont étudié l'influence de la nature de l'emploi, faisant principalement référence à deux variables dont la nature du contrat (permanent, vacataire), et le job design (l'utilisation des compétences). Les auteurs postulent que les employés contractuels percevaient une certaine insécurité dans l'emploi et moins d'opportunités pour l'utilisation des compétences qui se reflètent négativement sur leurs inclinations à manifester des comportements extra-rôle, cependant, les employés permanents étaient plus enclin à manifester des comportements de citoyenneté organisationnelle comme conséquence d'un sentiment global positive en ce qui concerne la sécurité de l'emploi et comme une manière d'étendre leurs responsabilité pour favoriser une utilisation optimale de leurs connaissances et de leurs compétences (Feather & Rauter, 2004).

Dans une enquête sur un échantillon d'un ensemble d'employé du niveau opérationnel dans une usine de joint à moteur, Lambert (2000) a démontré que les employés qui ont une bonne

impression sur le niveau perçu des avantages sociaux associés à l'emploi tel que les systèmes de retraite adéquats, les allocations familiales, l'assurance santé, etc., et sur la contribution de ces dernières à leurs bien-être et au bien-être de leurs familles, expriment un niveau de citoyenneté organisationnelle élevé. A l'issue de ces résultats, il est cependant évident de conclure que ces comportements ont une nature réciproque. L'employé sera plus enclin à fournir plus d'effort pour son employeur s'il perçoit que ce dernier s'investit d'avantage sur son bien-être.

### **2.5.3.- Le lien entre les pratiques de la GRH et les comportements de la citoyenneté organisationnelle**

#### **2.5.3.1.- L'influence des pratiques RH sur les comportements de la citoyenneté organisationnelle**

Nous avons préalablement débattue que l'objectif principale de l'étude des comportements organisationnelles était de modeler les pratiques et les stratégies qui permettent de optimiser l'utilisation du capital humain, considéré comme un levier concurrentiel (Wagner & Hollenbeck, 2009). La gestion des ressources humaines constituent le champ d'intervention managériale dans la gestion des interactions humaines et sociales au sein d'une organisation. Dans le cadre de ce débat, les recherches se sont succédée dans la quête de découvrir les liens d'inférence entre les pratiques de GRH et la volonté d'exercer des comportements de citoyenneté dans le lieu de travail (Husin, Chelladurai, & Musa, 2012; Katou, 2017; Newman, Miao, Hofman, & Zhu, 2016; Watty-Benjamin & Udechukwu, 2014a). Watty-Benjamin & Udechukwu (2014, p. 42) définit cette échange réciproque comme « *un échange cyclique* », ou les efforts fournit pas l'employés dans le cadre de la citoyenneté organisationnelle constituent un retour sur investissement des investissements RH en terme de bien-être et de fidélisation.

El Akermi et al., (2006) ont évoqué le rôle de la justice organisationnelle perçu sur les comportements de citoyenneté à travers les pratiques de la GRH, notamment le processus de sélection, indiquant que les employés qui considèrent que leurs recrutement était fondé sur des critères objectives et rationnelles, percevait un sentiment positive de soi, qui se refléter par la manifestation de sentiments de citoyenneté.

En outre, les stratégies RH relative à la formation et au développement des compétences influencent positivement le comportement de citoyenneté organisationnelle par l'intermédiation de la satisfaction exprimé par la perception de cette variable (Katou, 2017). Cependant, d'après Husin et al., (2016), les activités RH relatives à la formation ne contribuent pas à l'explication de la variance dans les comportements de citoyenneté ; tandis que les autre variables du modèle qu'ils ont proposé, notamment les systèmes de soutien, les systèmes de rémunération, les systèmes d'évaluation et le soutien par le leadership révèlent un effet de prédiction significative de ces comportements ; avec une certaine disparité de l'effet entre les participants de sexes masculins et les participants de sexes féminins que les auteurs expliquent par les différences de priorités et de préférences personnelles et professionnelles entre les deux sexes.

### **2.5.3.2.- L'influence de la gestion responsable des ressources humaines sur les comportements de citoyenneté organisationnelle**

La RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) représente une préoccupation majeure de l'organisation moderne qui vise à promouvoir une représentation positive sur l'intégration de la dimension de l'éthique dans la stratégie économique de l'entreprise (Ben Yedder & Zaddem, 2009). A ce titre, beaucoup de chercheurs ont tenté d'associer cette dimension de la gestion responsable aux managements du personnel en mettant en place des politiques et des stratégies RH, notamment la conformité aux lois et au règles sociales et l'orientation-employé, prennent en considération les implications de ces dernières sur les différentes parties prenantes, notamment l'employé (Newman et al., 2016). Les résultats de Newman et al., (2016) ont indiqué que la relation entre les deux variables était positive et significative. Ces résultats sont confirmés par Shen & Benson (2016) qui ont étudié l'effet modérateur de la responsabilité sociétale perçu entre le support organisationnel et le comportement organisationnel, notamment la citoyenneté.

L'ensemble de ces recherches, évaluent le retour sur investissement des efforts des entreprises sur l'orientation-employé. Ces mécanismes et interactions sont analogiques aux relations employés clients. La responsabilité sociétale des entreprises est fondée sur la théorie de l'identité sociale qui indique que les individus d'identifient aux organisations qu'ils choisissent de s'associer avec. Cette association peut être définie par la relation employé-



employeur comme elle peut être défini par la relation client-entreprise. Dans une enquête sur le secteur du tourisme, les chercheurs ont démontré que les mécanismes de l'identification des employés avec les employeurs qui adoptent des politiques de RSE conduisent vers une amélioration dans la performance individuelle dans ses deux formes contextuelle (de citoyenneté) et opérationnelle (à la tâche) (He, Zhang, & Morrison, 2019).

### **2.5.3.3.- L'influence de la communication interne sur les comportements de citoyenneté organisationnelle**

Un autre courant de recherche c'est intéressé à la notoriété interne de la marque d'entreprise (*corporate*) et le rôle de la communication interne sur la volonté des employés à manifester des comportements extra-rôle pour améliorer la performance de l'entreprise (Alshurideh, Alhadid, & Barween, 2015; Özçelik & Fındıklı, 2014; SeyedJavadin, Rayej, Yazdani, Estiri, & Aghamiri, 2012). Özçelik & Fındıklı (2014) ont conçu leur recherche autour d'un certain nombre d'items qui reflètent la cohérence entre la valeur perçue de la culture et des objectifs des entreprises, ainsi que l'efficacité des efforts de communication interne à promouvoir la stratégie de l'entreprise auprès des employés ; leurs résultats ont démontré que la perception positive de ces éléments explique une bonne proportion de la variance dans les comportements de citoyenneté organisationnelle, notamment la vertu civique et le comportement d'aide, cependant, l'esprit d'équipe ne semble avoir aucun niveau de corrélation avec la communication interne. Toujours dans le contexte des entreprises turques, la vertu civique et l'altruisme rapporte une corrélation forte et significative avec la communication positive et cohérente avec la hiérarchie (Yildirim, 2014). SeyedJavadin et al.(2012) soutiennent cette proclamation dans leur modèle théorique qui indique la forte implication des activités de marketing interne sur la manifestation des comportements de citoyenneté, qui à leurs tours se reflètent positivement sur la qualité du service des employés de front office.

Ajoutant une contribution à ce courant de recherche, Yildiz (2016) a choisi d'étudier le même phénomène, cependant dans un secteur institutionnelle, particulièrement le domaine de la formation universitaire. La démarche de Yildiz (2016) est plus ou moins holistique, du moment qu'elle implique la communication sur la vision globale de la proposition de la valeur par des variables instrumentales telles que l'accès aux équipement, la charge de travail adéquate, les opportunités d'avancement de carrière, etc., et ces résultats lui permis de tirer un

certain nombre de conclusion parmi lesquelles le fait que la performance du corps académiques et leurs intentions de fournir des efforts supplémentaires relevant de la citoyenneté peut être significativement amélioré par la communication interne, qui relève d'après les approches qu'il a utilisé dans sa démarche du marketing RH.

La motivation par les systèmes de récompenses et de reconnaissance, ainsi que la manière avec laquelle les informations sont transmises aux employés ont un effet significative sur le comportement de citoyenneté organisationnelle, d'après une étude sur un échantillon d'employé occupant des postes managériaux en Jordanie, cette étude a également révélé que l'autonomisation et les systèmes de formations n'influencent pas la volonté des employés à engager dans des comportements de citoyenneté (Alshurideh et al., 2015). Désormais, l'ensemble de ces études s'instaurent dans un environnement islamique ou les comportements de citoyenneté peuvent être mobiliser par des motivations d'ordre d'éthique et de déontologie (Rokhman & Hassan, 2012; Salahudin, Baharuddin, Abdullah, & Osman, 2016).

En outre, Deery et al., (2017) ont effectué une étude sur les antécédents de la démonstration des comportements de citoyenneté organisationnelle sur l'état physique et émotionnelle des employés. Les résultats ont indiqué que la conscience professionnelle exerçait une pression qui induisait à des sentiments d'exhaustion émotionnelle. Cette revendication est soutenue par Bolino & Turnley (2005). Par ailleurs, Dans un recueil de la littérature, Bolino et al., (2018) proclame que les comportements de citoyenneté organisationnelle peuvent avoir des conséquences négatives sur le climat de travail et la performance organisationnelle, particulièrement quand la nature répétitive de ces comportements se traduit par l'expansion des attentes de la part de l'employé. Les comportements d'aide peuvent également générés des effets néfaste à la performance individuelle quand la source dispose d'expertise limité dans le domaine d'intervention (Podsakoff et al., 1997) cité par (Bolino et al., 2016).

## **2.6.- L'effet médiateur de l'engagement organisationnel**

Considéré comme l'un des éléments prédicteur de la citoyenneté organisationnelle (K. Lee & Allen, 2002; Podsakoff, MacKenzie, et al., 2000; L. J. Williams & Anderson, 1991), et l'une des variables les plus étudiées dans le comportement organisationnelle (Meyer & Allen, 1991; Meyer, Allen, & Smith, 1993), l'engagement organisationnel tient sa source d'un courant de recherche en psychologie industrielle qui s'intéresse à étudier l'attachement et l'implication

des employés envers leurs employeurs, dans l'objectif d'améliorer le sentiment globale de l'employés vis-à-vis de la relation d'emploi, et pouvoir prédire les différentes inférences de ces sentiments sur les variables relatives à l'emploi, notamment l'intention de retrait, la citoyenneté organisationnelle et la performance (Paillé, 2006). Cependant, notre recherche s'intéresse particulièrement à la dimension affective, considéré par la littérature relative comme l'une des « *attitudes fondamentales de l'employé envers son travail* » ( Paillé, 2008, p. 24).

### **2.6.1.- L'engagement organisationnel comme vecteur de performance face à un environnement de travail incertain**

Dans cette partie de notre manuscrit nous présenterons un aperçu théorique sur la conception et la multi-dimensionnalité de l'engagement organisationnel, en soulignant les liens de causalité révélé par la littérature avec les différents aspects de la relation de l'emploi. L'intérêt que porte la recherche à la notion de l'engagement prend sa source des nouvelles exigences de l'environnement économique, ou disposé d'un capital humain qualifié et performant ne suffit pas pour assurer la pérennité de l'entreprise. Le réel avantage concurrentiel consiste dans la capacité des entreprises à mobiliser une certaine forme d'attachement à ses valeurs chez les employés, inspirant ainsi l'intention de ces derniers à considérer de prolonger la relation d'emploi.

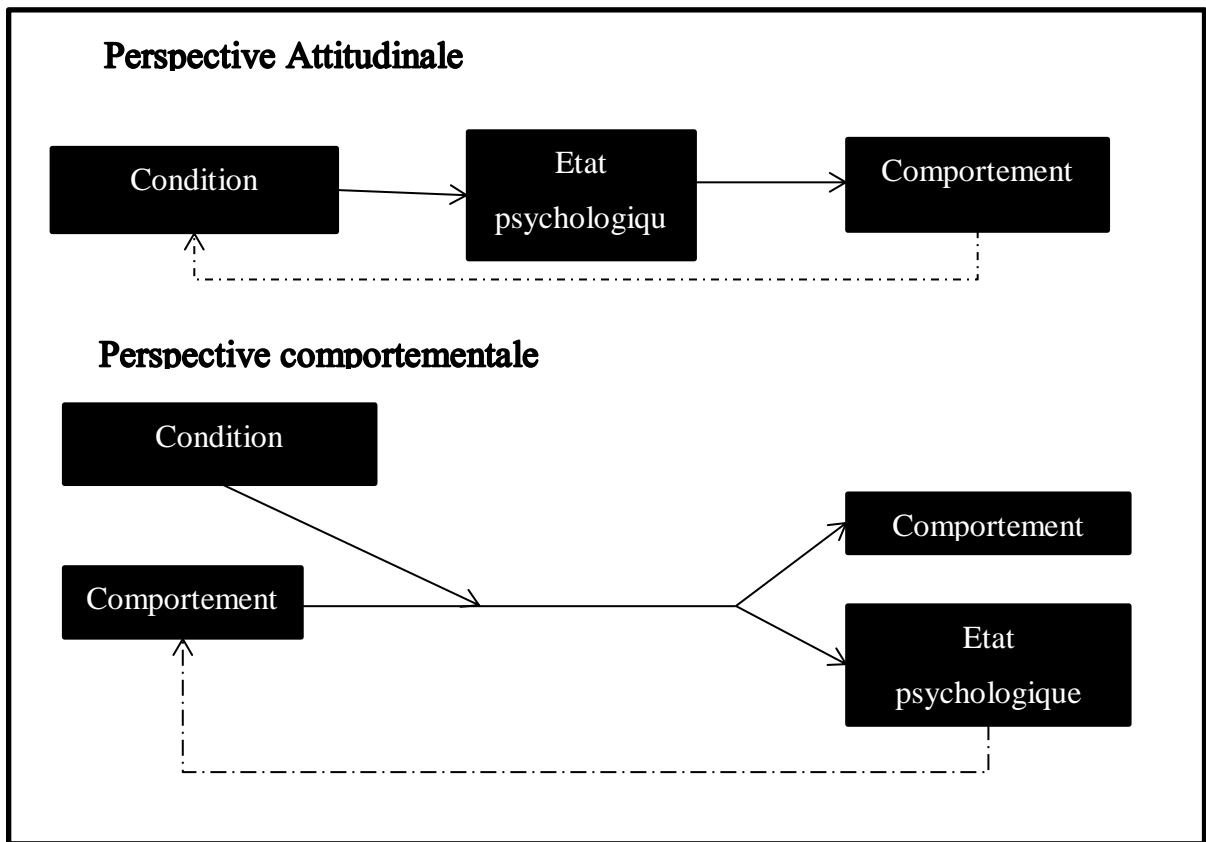
L'engagement organisationnel est défini comme le désir de l'employé à rester au sein de son entreprise et à maintenir la relation d'emploi, comme opposition à l'intention de retrait (Colquitt et al., 2015). Buchanan (1974, p. 533) associe l'engagement à l'identification quand il la définit comme « *l'attachement émotionnel aux valeurs et aux objectives de l'entreprise ; à son rôle relative à ces valeurs et ces objectifs ; et à l'intérêt de l'entreprise pour ce qu'elle représente, et sans tenir compte de sa valeur instrumentale* » cité par (Wiener, 1982, p. 419). C'est une forme de résistance à la concurrence sur le marché de l'emploi. Ça permet de répondre à une question principale. Qu'est ce qui incite l'employé à choisir de refuser une offre d'emploi concurrentiel pour rester avec l'employeur actuel ?

Dans la conception de la théorie de l'engagement organisationnel, la distinction entre la notion de l'attitude et la notion de comportement à présenter une source de débat depuis son émergence. Meyer & Allen (1991) ont présenté une description configurée par (Mowday,

Steers, & Porter, 1982, p. 26) qui définit l'engagement attitudinal comme « *un processus par lequel les gens perçoivent leurs relations avec l'entreprise* » et ils rajoutent que « *c'est un état d'esprit par lequel les individus considèrent l'étendus de la congruence de leurs propres valeurs avec les valeurs de l'entreprise* », tandis que l'engagement comportementale réfère aux « *processus par lequel les individus deviennent sous l'emprise d'une entreprise et leurs manières à réagir face à ce problème* ». D'après ces définitions nous pouvons conclure que l'attitude est une manière de voir les choses, voir un état mental, alors que le comportement représente la réaction déclenchée par l'état en question et qui se traduit par des décisions. Dans le contexte de l'engagement organisationnel, il s'agit de la décision de l'employé à adopter des actions favorable envers son employeur sur la base d'une impression ou d'un sentiment perçu de l'employeur.

Wiener (1982) considère que l'attitude (évaluation affective favorable, ou défavorable) constitue l'intermédiaire entre les antécédents (conditions de travail, structure organisationnelle, influence organisationnelle) et les conséquences (intentions d'actions). Cependant, le comportement peut être défini comme une intention d'action vis-à-vis à une croyance portée aux conditions d'une entité donnée. Cependant, le paradoxe relatif à la relation entre attitude et comportement est loin d'être résolu. Dans une étude récente, les auteurs considèrent la possibilité que la relation peut être interchangeable, du moment que le comportement répétitif d'une action donnée déclenche à son tour une vague émotionnelle susceptible d'inscrire le processus dans une boucle séquentielle (Kroesen, Handy, & Chorus, 2017).

**Figure 4.** Perspective attitudinale et comportementale de l'engagement organisationnel



**Source :** Meyer & Allen (1991, p. 63).

Cependant, Meyer & Allen (1991) propose d'adopter une approche holistique pour éviter toute sorte de confusion ou ils choisissent de maintenir la simple appellation « *engagement* » pour traiter la variable. Désormais, dans la littérature française il est commun de distinguer entre l'implication pour la dimension attitudinale et l'engagement pour la dimension comportementale.

### **2.6.2.- Les différentes dimensions de l'engagement organisationnel**

La littérature distingue entre trois formes d'engagement : affectif, cognitive et continue. Cependant, pour comprendre ce qui a inspiré une telle catégorisation, il est judicieux de reprendre certaine conception de la littérature. Certain auteurs définissent l'engagement

organisationnel comme « *une relation psychologique logique entre l'employé et son entreprise, qui va potentiellement provoquer l'attachement de l'employé à son entreprise, qui va prévenir son retrait volontaire* » (Meyer & Allen, 1984, p. 17). Dans une deuxième série de recherche que Meyer et Allen (Allen & Meyer, 1990; Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1991) ont consacrée à la configuration de la théorie de l'engagement organisationnel, ils la définissent comme « *l'attachement affectif à l'entreprise, la perception des coûts associés aux retrait de l'entreprise, et l'obligation de rester au sein de l'entreprise* » (Meyer & Allen, 1991, pp. 63–64). A partir de cette définition, ils considèrent que l'engagement organisationnel se constitue de trois dimension dont : l'affective, la normative, et la continue.

La dimension continue tient son origine d'une comparaison rationnelle entre les avantages associés à la relation d'emploi contre les coûts associés à la résiliation de la relation, et la dimension normative est liée au sentiment d'obligation de rester au sein de l'organisation pour des raisons de morales et de vertu, tandis que la dimension affective fait référence à un sentiment d'attachement à, et d'identification avec, les valeurs de l'entreprise (Meyer & Allen, 1991). L'aspect continu s'inscrit dans une approche calculé de la relation de l'emploi qui tient compte de l'importance des facteurs économiques et des systèmes de récompenses instrumentaux dans le contexte de l'échange, ou l'employé compare d'une manière rationnelle l'effort supplémentaire qu'il doit fournir pour améliorer la performance de l'entreprise dans l'espérance d'obtenir une contrepartie sous la forme d'une augmentation de salaire et une opportunité d'évolution de carrière (Meyer & Allen, 1991). La contrepartie peut également prendre la forme d'une récompense psychologique et émotionnelle associé au confort de la familiarité des tâches et de l'environnement du travail (Colquitt et al., 2015). L'engagement continu prend lieu quand il y a un profit à tirer de la continuité de la relation de l'emploi et un coût associé à sa résiliation, qui donne au fait de changer d'entreprise une forme de difficulté associé à des pénalités financières ou émotionnelles potentiellement causées par le changement. L'une de ces pénalités peut se traduire par le sacrifice des efforts et du temps investit par l'employé pour parfaire et maîtriser ses tâches actuelles. Un deuxième exemple consiste dans la difficulté de trouver l'alternative dans le cas de résiliation de la relation d'emploi. Cette dimension est directement corrélée avec le sens d'obligation aux autres reflété par la dimension normative (Meyer et al., 1993). Cependant, ce type d'engagement peut être considéré comme une mise en piège de l'employé qui donne une nature passive aux

comportements de l'employé, ainsi aucune corrélation significative est indiquée sur sa capacité de prédire les comportements de citoyenneté organisationnelle ni la performance (Colquitt et al., 2015). En outre, il est même considéré que les employés qui expriment un niveau élevé d'engagement continu tendent à avoir un faible niveau de rendement.

L'engagement normatif se produit lorsque l'intention de rester est associée à une obligation d'ordre moral ou d'éthique, qui tient son origine d'une philosophie de travail spécifique à l'individu (Meyer & Allen, 1991). L'engagement normative peut également être générée par un sens de redevance et de reconnaissance qui donne à toute considération de résiliation une nature de déloyauté, voir même d'ingratitude envers l'entreprise. Contrairement à la dimension continue, la dimension normative révèle une certaine forme d'implication sur les résultats organisationnels, notamment l'intention de retrait (Meyer et al., 2002). Les entreprises adoptent des stratégies de RSE pour inspirer ce type d'engagement, avec l'implication dans des initiatives caritatives et socialement responsable (Colquitt et al., 2015).

L'engagement affectif selon Meyer & Allen (1991) est la décision volontaire de maintenir la relation d'emploi. L'engagement affectif est généralement relié à des antécédents relatifs à l'expérience d'emploi qui permettent à l'employé de se sentir psychologiquement à l'aise et émotionnellement fier de ces accomplissements au sein de l'entreprise (Allen & Meyer, 1996). Allen et Meyer (1990) ont empiriquement démontré que l'engagement affectif était positivement corrélé avec le sens de défi et les opportunités d'évolution au sein d'une entreprise. Pour résumer, les employés qui expriment un sens d'engagement affectif s'identifient à l'entreprise, acceptent ses valeurs, sont plus enclins à déployer des efforts supplémentaires pour l'intérêt de l'entreprise, et considèrent que leur appartenance à cette dernière est une partie intégrale de leur concept de soi (Mowday, Steers, & Porter, 1979). L'engagement affectif est également défini comme « *le degré de l'attachement psychologique envers l'employeur à travers des sentiments de loyauté, d'affection, de cordialité, d'appartenance, de prédilection, de plaisir, et ainsi de suite* » (Jaros, Jermier, Koehler, & Sincich, 1993) cité par Meyer & Herscovitch (2001, p. 304).

### **2.6.3.- Les antécédents de l'engagement affectif**

Comme toutes les études des comportements organisationnelles, l'objectif principal est de déterminer les meilleures façons pour mobiliser ces comportements pour l'avantage de

l'entreprise. Dans la littérature respective, il existe un nombre proéminent de facteurs qui permettent aux entreprises de créer des conditions favorables pour influencer positivement l'engagement des employés, notamment l'engagement affectif. Parmi ces facteurs, Wright & Kehoe (2008) ont étudié l'influence des pratiques RH sur l'engagement affectif dans une revue de la littérature. Les auteurs ont identifié trois types d'activités RH : des activités RH avec une orientation de développement, des activités RH avec une orientation- motivation et des activités RH participatives. Le recueil de ces travaux a indiqué que les pratiques RH qui se préoccupent par la motivation des employés, notamment par la provision des primes, des bonus de performance, etc. ; et les pratiques de management participatif qui accordent aux employés l'opportunité de participer dans le processus décisionnel au sein de l'entreprise sont positivement reliées à l'engagement affectif. Cette liaison confirme le postulat qui proclame que l'implication des employés dans le développement et l'implémentation des stratégies de l'entreprise peut générer un sentiment d'engagement affectif envers l'entreprise (Meyer & Herscovitch, 2001). Cependant, les activités RH relatives au développement des compétences influencent positivement l'intention de retrait (Wright & Kehoe, 2008).

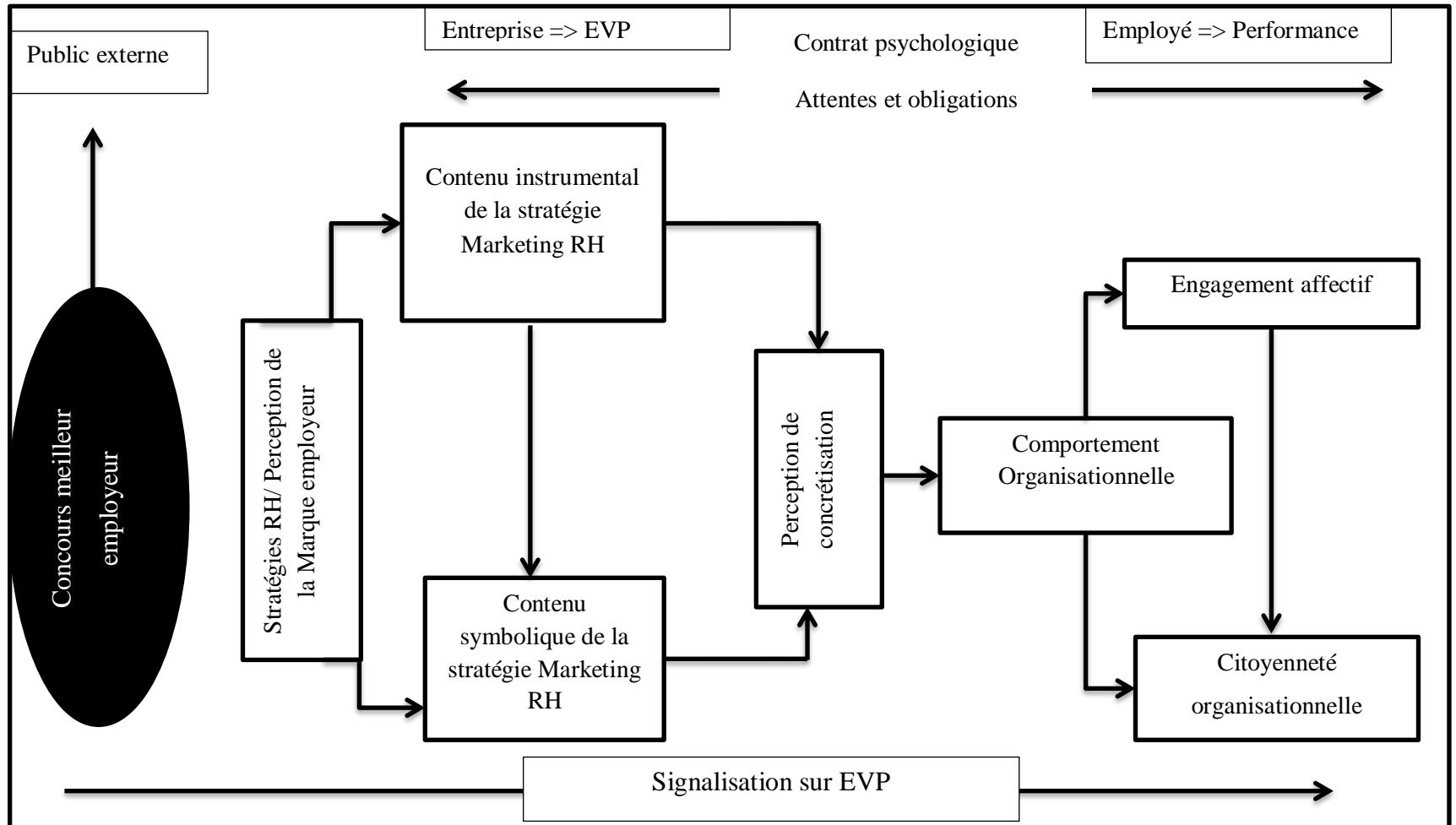
Meyer & Allen (1991) considère que la satisfaction des individus avec la relation de l'emploi et l'expérience du travail, ainsi que la compatibilité de cette dernière avec leurs attentes et leurs valeurs contribuent considérablement dans le développement de l'engagement affectif. La justice organisationnelle reflète par le respect des valeurs humanitaires et morales ; ainsi que et le soutien organisationnel qui se traduit par la préoccupation perçue de l'entreprise par le bien-être de ses employés ; sont considérés comme des vecteurs de loyauté et d'engagement affectif (Morrison & Robinson, 1997). Rhoades et ses collègues (2001) soutiennent la contribution du soutien organisationnel perçue comme l'un des déterminants de la réduction des taux de turnover avec l'engagement affectif comme médiateur dans la relation. Podsakoff et ses collègues (2000) considèrent que l'engagement affectif est l'un des facteurs les plus exploités dans l'étude des antécédents des comportements de citoyenneté organisationnelle. Parmi les différentes dimensions de l'engagement organisationnel, Allen & Meyer (1996) considèrent que c'est la variable qui montre le plus fort niveau de signification sur la volonté des employés à s'engager dans des comportements extra-rôle et de citoyenneté, notamment la vertu civique et la loyauté organisationnelle, et l'un des meilleurs prédicteurs des niveaux de présentisme. Meyer a poursuivi sa quête dans la découverte des liens de causalité des



différentes formes de l'engagement, et avec ces collègues, ils ont confirmé les travaux de leurs prédécesseurs quant à la pertinence de la relation entre la face affective de l'engagement et sur les comportements de citoyenneté organisationnelle (Meyer et al., 2002).

Dans cette section le chercheur à expliquer à travers une grille de lecture le choix de la variable dépendante. Dans le contexte de notre étude, nous avons essayé de relier la notion de l'engagement à la notion de la performance. La littérature de la théorie du comportement organisationnelle fournis un nombre important d'élément sur les différents mécanismes qui mobilise le comportement humain, notamment le comportement de l'employé au sein de son organisation. Nous pouvons déduire à travers les différentes idées avancés dans cette section que le comportement de citoyenneté organisationnelle constitue l'extrême forme d'engagement et de dévouement exprimé par les employés. L'employé qui manifeste des comportements de citoyenneté envers son organisation est plus adepte à la présenter à un publique cible et plus susceptible de la recommander à son entourage. A ce titre l'employer devient l'ambassadeur à la fois de la marque employeur et de la marque commerciale de l'entreprise. L'étude bibliographique menée en cours de ce chapitre nous a permis de tracer un modèle théorique sur la base duquel nous avons pu formuler nos hypothèses.

**Figure 5.** Modèle de recherche de l'influence des attributs de la marque employeur sur le comportement organisationnel



Source : réalisé par le chercheur.

Beaucoup de chercheurs ont tenté de relier la notion du marketing RH aux comportements des employés notamment la satisfaction et l'engagement. En suivant l'état d'évolution de la fonction RH nous constatons que la force motrice des politiques et des activités RH est centré autour de l'engagement des employés. Cette notion a suscité l'attention des chercheurs et de la communauté RH pour comprendre les implications et les subtilités des mécanismes susceptible de la provoquer. Une telle préoccupation est induite par la relation entre la satisfaction professionnelle et la performance financière des entreprises. Dans une investigation qui compare l'influence de la satisfaction professionnelle sur les différentes dimensions de la performance au travail, les résultats ont indiqué que l'influence sur la manifestation des comportements extra-rôle était supérieure à l'influence sur la productivité dite à la tâche (Organ, 2015).

La recherche scientifique consacrée à l'étude du comportement organisationnelle fournit un ensemble de connaissance incontournable qui permet à la communauté scientifique, ainsi que la communauté de pratique, de comprendre la complexité du comportement humain en décortiquant les processus de réflexions, les émotions, et les sentiments qui les motivent (Rousseau, 2009). C'est au fait les différentes variables du comportement organisationnel qui façonne le processus décisionnel des organisations en termes de stratégie RH.

Le modèle théorique que nous avons pu construire suite à notre revue de la littérature suppose que les signaux émis par la participation au concours meilleur employeur, ainsi que la certification comme meilleur employeur, permet au employé de former une perception positive qui vont se refléter à leurs tours par une perception de concrétisation de la proposition de la valeur employeur. Ce mécanisme à son tour incite les employés d'assurer leurs obligations de performance envers l'entreprise et exprimer un comportement de citoyenneté et d'extra-rôle pour contribuer à la performance de l'entreprise.

## **CHAPITRE 2**

### **LE SOUBASSEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET CONFIGURATION METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE**

## **Chapitre 2.- Le soubassement épistémologique et la configuration méthodologique de la recherche**

Ce chapitre soulève la question du choix du paradigme, et le processus de l'identification de la posture épistémologique du chercheur. La capacité d'un chercheur à se positionner dans un paradigme est primordiale pour l'accomplissement d'une thèse doctorale. Ça constitue une carte routière pour guider le processus de réflexion (Hallebone & Priest, 2009). Ça lui permet de préciser ces croyances de chercheur par rapport à la réalité qu'il est en train d'étudier et la nature de la connaissance potentiellement générée par son intervention. C'est le cadre théorique qui détermine la nature d'une recherche scientifique (Mertens, 2009) cité dans (Mackenzie & Knipe, 2006). Le concept de paradigme permet de déterminer les problèmes qui méritent attention dans le cadre d'un travail de recherche donné, compte tenu du contexte et des contraintes potentiellement rencontrées (Rumelhard, 2005). Sans positionnement épistémologique, il n'est impossible de concevoir une méthodologie de recherche (Mackenzie & Knipe, 2006). Le choix du paradigme doit faire partie de la conception d'une recherche scientifique, certain chercheur consacre une partie de leurs textes, généralement dans le début, pour discuter les multiples choix et les considérations épistémologiques qui justifient le choix de la méthodologie de l'enquête, alors que d'autre n'en font référence que par passage, ce qui peut parfois entraîner une remise en question de l'importance de la notion du paradigme pour la valorisation des résultats d'une recherche scientifique (Mackenzie & Knipe, 2006).

Dans le cadre de nos recherches, nous avons tenté de cerner la raison d'être d'un paradigme et de souligner son importance pour la production scientifique, et cela à travers une revue de la littérature. Le chercheur explique dans ce chapitre les motivations et les implications qui ont influencé le choix de la posture épistémologique et méthodologique. La première section est consacrée à l'appréhension du concept de paradigme et à la présentation des différents paradigmes de recherche en science de gestion, tandis que la deuxième section, elle décrit la posture épistémologique et la démarche méthodologique du chercheur.

## **Section 1.- Le paradigme de recherche**

Dans cette section le chercheur s'intéresse aux questions d'ordre épistémologique à prendre en considération dans la recherche scientifique. La notion du paradigme et les éléments le constituant seront traités dans les lignes à suivre. Le chercheur évoque également les courants épistémologiques utilisés en science de gestion. Nous considérons que l'un des prérequis de l'élaboration d'un travail de recherche consiste dans la maîtrise des différents paradigmes de la recherche scientifique, notamment ceux appropriés à son domaine d'intervention. La préoccupation primaire du chercheur dans cette section est d'évoquer la particularité de la recherche en science de gestion.

### **1.1.- Les paradigmes de recherche comme leviers de l'esprit scientifique**

Le terme paradigme a généré un large débat parmi les érudits de la philosophie. Kuhn (1970) a utilisé le terme pour désigner les mécanismes philosophiques qui dominent un domaine scientifique donné. Après de nombreuses critiques faisant allusion que la multiplicité des définitions du concept dans le livre "*the structure of scientific revolutions*" le rendait évasif et vague (Masterman, 1970), l'auteur ensuite revoit la définition dans sa deuxième édition où il souligne qu'il s'agit de "*toute la constellation de croyances, de valeurs, de techniques, etc., partagée par les membres d'une communauté donnée*" traduction propre (Kuhn, 1970, p. 175) cité dans (Ritzer, 1975, p. 156). Il précise ultérieurement dans son article "*second thoughts on paradigms*" que dans ce contexte, une communauté scientifique se constitue d'un nombre de chercheurs dans la même spécialité à la poursuite d'un objectif commun (Kuhn, 1977). Selon Masterman (1970) le paradigme de Kuhn (1970) se rapproche de l'approche hypothético-déductive cependant, un paradigme est considéré comme une façon concrète de voir la réalité. L'auteur critique la description de Kuhn du changement de paradigme comme une manière de « *revoir* » une réalité en la comparant à la psychologie gestalt, l'auteur argumente son point de vue par le fait qu'une image concrète est stagnée, cependant un paradigme peut évoluer et s'étendre (Masterman, 1970).

Un paradigme reflète les convictions du chercheur et résume l'ensemble des croyances et des principes qui forment la manière avec laquelle le chercheur voit, interprète et agit sur une réalité donnée (Kivunja & Kuyini, 2017). C'est au paradigme de définir les champs d'intervention ;

de limiter le champ de visions et de déterminer les résultats auxquelles un scientifique doit s'attendre (Ritzer, 1975). C'est l'œil à travers laquelle le chercheur contemple le monde qui l'entoure (Kivunja & Kuyini, 2017). C'est un « *ensemble d'idées, de conceptions, qui forment un cadre de pensée à l'intérieur duquel on pense, on imagine et on planifie les expériences, on interprète les résultats, on élabore des théories* » (Rumelhard, 2005, p. 206). Le terme paradigme peut également être défini comme « *une collection d'hypothèse, de concept et de proposition qui orientent la pensée scientifique* » (Bogdan & Biklen, 2007, p. 22) traduction propre citée dans (Mackenzie & Knipe, 2006). Denzin & Lincoln (2000) le définissent comme une construction humaine basée sur des principes et des limites qui constituent l'identité du chercheur qui se reflètent sur son interprétation des données. Les paradigmes sont cependant primordiales pour guider la recherche dans une discipline donnée afin de déterminer ce que l'on doit étudier, la manière de procéder et comment que les résultats doivent être interprétés. Cette trame de réflexions doit s'appliquer à toutes les décisions concernant la recherche y compris le choix des méthodes et de la méthodologie (Kivunja & Kuyini, 2017).

## **1.2.- La polémique qui entoure la notion du paradigme**

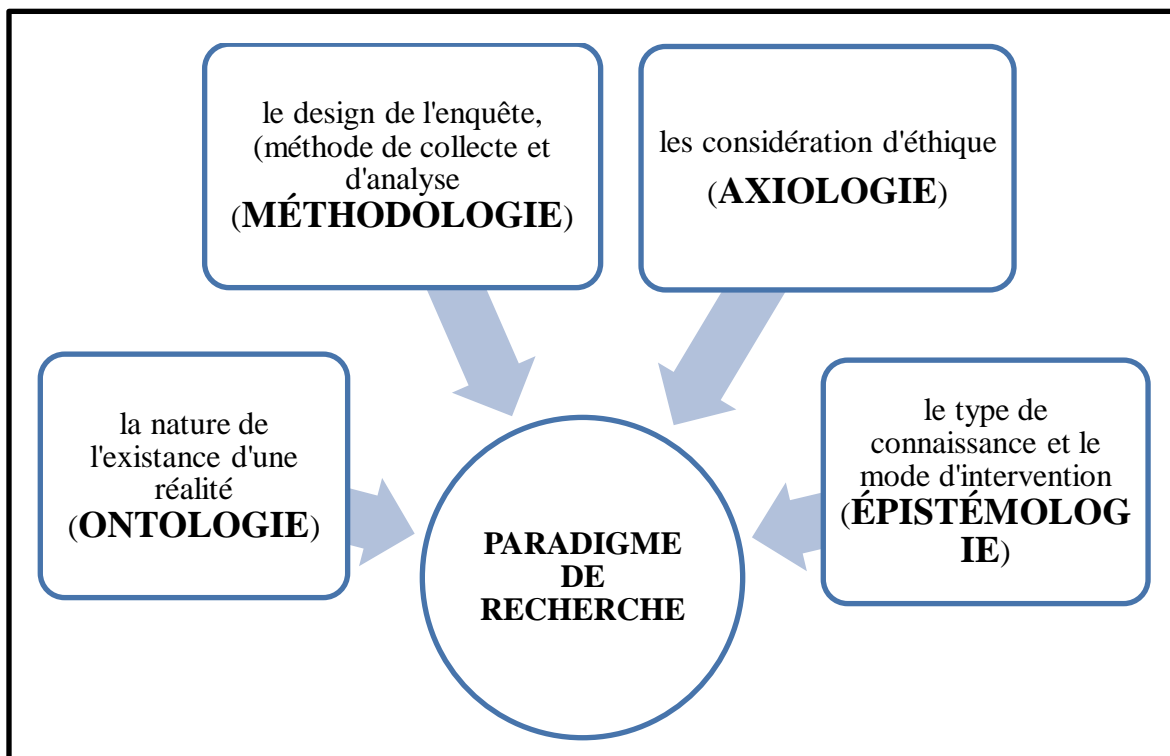
Rumelhard (2005) a discuté de la diversité des significations dans les différentes approches psychologiques, sociologiques et épistémologiques ; une diversité qu'il considère comme la raison derrière la notoriété qu'a connu le concept dans la communauté scientifique. L'approche épistémologique selon Rumelhard (2005) relève de l'association du terme paradigme à la science normale, qui suppose qu'un savoir obéit à des procédures de validation et à une capacité de développement. Une période dite de science normale s'étend de la validation du savoir jusqu'à sa rectification. Kuhn (1979) soutient que dans cette période, une communauté scientifique, résistante au changement, trouvera un moment de consensus quant aux croyances et aux modalités de recherche (Rumelhard, 2005). Il s'agit donc d'une norme qui exerce une régulation sur l'activité scientifique dans une période scientifique donnée (Rumelhard, 2005). L'approche psychologique définit le paradigme comme un lieu d'apprentissage reliant une communauté scientifique qui défend les mêmes croyances et les mêmes idéologies dans un processus qui peut être à la fois rationnel et inconscient (Rumelhard, 2005). L'approche sociologique soulignée par Rumelhard (2005) fait du paradigme un moyen qui permet à une collectivité scientifique de maintenir une position

dominante dans une sphère scientifique, selon lui c'est une forme de dogmatisation intellectuelle qui ralentie l'avancés de la recherche scientifique (Rumelhard, 2005).

### 1.3.- Les éléments-clés d'un paradigme de recherche

Un paradigme comprend quatre éléments notamment l'épistémologie, l'ontologie, la méthodologie et l'axiologie. Il est donc important d'avoir une bonne compréhension de ces éléments parce qu'ils comprennent les hypothèses, les croyances, les normes et les valeurs qui composent chaque paradigme. Cependant, un chercheur qui choisit de se positionner dans un paradigme quelconque, son travail de recherche est guidé par les mêmes hypothèses, croyances, et valeurs de ce paradigme. Il est cependant primordiale de faire preuve d'une bonne maîtrise de ces éléments (Lincoln & Guba, 1985).

Figure 6. Eléments d'un paradigme de recherche



Source : adapté de Kivunja & Kuyini (2017).



### **1.3.1.- L'épistémologie d'un paradigme**

Depuis l'époque de Platon, l'épistémologie attire l'attention des philosophes qui ont tenté de formuler une explication à la nature et à l'origine d'une connaissance (Moser, 2009). Elle est considérée comme une discipline dotée de la vocation d'étudier la connaissance (Steup, 2005). L'épistémologie s'intéresse aux questionnements suivant : quelles sont les conditions nécessaires pour la production d'une connaissance ? Quelles sont ses sources ? Quelle est sa structure ? Et qu'elles sont ses limites ? (Steup, 2005) Quelle relation le connaisseur entretient-t-il avec la connaissance ? et comment connaissons-nous ce que nous connaissons ?(Tuli, 2010).

L'authenticité d'une connaissance dépend de la capacité du chercheur à fournir une réponse cohérente à ces questions (Moser, 2009). Ses réponses accordent à une connaissance une légitimité, un soubassement, une certitude et surtout un moyen pour réfuter le scepticisme (Greco & Sosa, 1999). C'est une forme de contestation du scepticisme qui suggère que la connaissance est inatteignable (Ladyman, 2007). Kivunja & Kuyini (2017) la considèrent comme un outil d'apprentissage qui se focalise sur la connaissance humaine, son acquisition, sa nature et sa compréhension. L'épistémologie de la recherche décrit la manière avec laquelle on acquière un savoir pour qu'il devienne une réalité, ou une vérité (Kivunja & Kuyini, 2017).

Selon Kivunja Kuyini (2017), tout chercheur doit s'interroger sur la nature de la connaissance qu'il veut cultiver, la relation qu'il doit entretenir avec l'objet à connaître, et la familiarité du chercheur avec la connaissance préalablement existante sur le sujet. La réponse à ces préoccupations tient son origine de quatre sources : l'intuition, l'éducation, la logique, et les résultats empiriques ( Slavin, 1984) cité dans (Kivunja & Kuyini, 2017). La connaissance intuitive prend sa forme dans des croyances, de la foi, de l'intuition, etc. c'est une forme de connaissance qui née d'une intuition et qui est nourrit par une croyance (Chudnoff, 2013). L'intuition est considérée d'une part comme un niveau de conscience ou d'appréhension par rapport à une réalité donnée, et par ailleurs comme un mode de connaissance basé sur une appréhension immédiate de cette réalité. Une appréhension qui peut être issue des sens, de la mémoire, de la conception ou de l'imagination. Quel que soit sa source, une connaissance dite intuitive présente un état d'esprit concernant cette réalité (Hofstadter, 1955).

La connaissance pragmatique concerne toute information, ou donnée, récolter de la littérature, des experts, des théoriciens, etc., c'est toute connaissance précise ou bien fondée issue d'une vérité conventionnelle (Ball, David-Floyd, & Sargent, 1999). La connaissance logique fait le fondement épistémologique d'un chercheur qui s'imprègne la logique et la rationalité dans sa quête pour la vérité (Kivunja & Kuyini, 2017). La dernière source de connaissance souligné par Slavin (1984) est une connaissance basée sur des réalités observables et démontrables qui fait le soubassement d'une épistémologie empirique (Kivunja & Kuyini, 2017). L'épistémologie définit le champ d'intervention d'un chercheur et lui permet de déterminer le degré de confiance accordé aux données qu'il veut collecter et à la contribution scientifique qu'il compte apporter.

### **1.3.2.- L'ontologie d'un paradigme**

L'ontologie est l'un des piliers d'un paradigme qui permet au chercheur de méditer autour de l'importance de son sujet, de chercher la meilleure approche pour répondre à sa problématique et de donner du sens à ses résultats (Kivunja & Kuyini, 2017). C'est la branche de la philosophie qui s'intéresse à ce qui est réel, à la nature et à la structure des objets (Smith, 2003). Elle permet de distinguer le réel de l'imaginaire, séparer l'objectif du subjectif (Kivunja & Kuyini, 2017). Souvent associée à "la métaphysique", l'ontologie vise à décortiquer la structure, les propriétés, les événements, les processus, et les relations qui entourent une réalité (Nicholas & Hathcoat, 2014; Smith, 2003).

La préoccupation fondamentale de l'ontologie est le sens du mot « être » (Nicholas & Hathcoat, 2014; Smith, 2003). Aristote la nomme "science de l'être" (Stevens, 2000). Il la définit comme « *une science qui étudie l'être en tant qu'être ainsi que les attributs qui lui appartiennent de par sa nature propre. Elle ne se confond avec aucune des sciences dites particulières. En effet, aucune de celles-ci n'étudie de manière générale l'être en tant qu'être. Découpant une partie de l'être, elles n'étudient les attributs que de cette partie. Ainsi opèrent par exemple les sciences mathématiques* » (Keiji, 2008, p. 306). Cependant, comment arriver à une définition de « l'être » ? L'être comme étant l'objet de la recherche scientifique. Qu'elles sont les concepts clés qui le constituent ? Ces concepts en question, comment sont-ils interconnectés ? L'être à étudier existe-t-il réellement dans le monde social que nous voulant investiguer, ou est-t-il simplement le fruit d'une construction mentale du chercheur ? Quelles

interprétations philosophiques accordés à ce phénomène qui fait l'objet de l'étude scientifique ?

Les différentes interprétations et suppositions philosophique que génère l'ontologie oriente la réflexion du chercheur dans sa quête à comprendre la nature et la conception du réel (Brousselle, Champagne, Contandriopoulos, & Hartz, 2011; Kivunja & Kuyini, 2017; Nicholas & Hathcoat, 2014). Cette capacité à formuler des hypothèses philosophiques autour de la nature de l'être est primordiale dans la conduire d'une recherche scientifique, et c'est l'ontologie qui permet une description exhaustive de la réalité (Smith, 2003). Elle permet également de fournir une classification des différentes composantes de « l'être » (Smith, 2003). Ceci dit, c'est l'ontologie qui accompagne le chercheur de la conception de la problématique à l'interprétation des résultats.

### **1.3.3.- La méthodologie d'un paradigme**

Une méthodologie de rigueur est l'essence d'une recherche scientifique. Ça permet de guider le chercheur dans les décisions concernant la méthode à adopter dans la collecte, l'analyse, l'interprétation et la discussion des données (J. W. J. W. Creswell et al., 2014). Il s'agit de « *Rechercher une méthode qui puisse articuler ce qui est séparé et relier ce qui est disjoint* » (Morin, 1977, p. 35). Somekh & Lewin (2005) la définissent à la fois comme une collection de méthodes et de règles mise en place pour entreprendre une recherche scientifique ; et comme des principes, des théories et des valeurs sur lesquelles est basé le design d'une recherche scientifique.

En dépit de la ressemblance entre les deux termes et de la confusion qui peut surgir entre méthodologie et méthode, certains auteurs ont pris le soins de les distinguer l'un de l'autre (della Porta & Keating, 2008; Kothari, 2004; N. Mackenzie & Knipe, 2006). La méthodologie renvoie aux théories qui constituent le cadre de référence pour construire un travail de recherche, alors que les méthodes renvoient aux outils adopter pour expliquer le phénomène étudier (Ben Aissa, 2001). La méthodologie d'un paradigme définit la logique derrière la méthode. C'est le fait d'analyser les motivations qui incite le chercheur à choisir tel ou tel méthode pour conduire sa recherche. La méthodologie ou la science de la méthode s'intéresse à la logique de la démarche scientifique (N. Mackenzie & Knipe, 2006). Elle permet de fournir des critères d'acceptation ou de rejet d'un programme de recherche ; et de bâtir sur des

fondements solides un processus de recherche conforme et susceptible de produire des résultats fiables (Blaug, Alcouffe, & Alcouffe, 1982). La méthodologie influence le choix de la méthode (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). La méthodologie est une branche de la logique qui s'intéresse aux questionnements suivants: Pourquoi utilisé-t-on une méthode en particulier et pas une autre ? Et sur quelle base peut-t-on concevoir un design de recherche fonctionnelle qui répond à la problématique ? (della Porta & Keating, 2008; Kothari, 2004). Elle s'intéresse à la justification logique du choix de la méthode. La méthode quant à elle, elle présente les différentes modalités de recherche (Creswell et al., 2014). Elle englobe l'ensemble de techniques mises en place dans une procédure de recherche. En d'autre terme, se sont toutes les méthodes (recherche de la littérature, étude de terrain, recherche en laboratoire, etc.) utilisées par le chercheur dans l'étude de sa problématique (Kothari, 2004).

Nous pouvons classer les méthodes de recherche dans trois sous-groupes : Le premier sous group englobe l'utilisation des techniques de collecte de données quand les informations disponibles ne suffisent pas pour répondre à une problématique ; Le deuxième sous group contient les techniques statistiques qui servent à établir des liens entre les données et la connaissance à dévoiler. Le dernier sous group comprend les méthodes utilisées pour l'évaluation de l'exactitude et de la fiabilité des résultats obtenus (Kothari, 2004).

De nos jours, les sujets de recherche deviennent de plus en plus complexe, une complexité qui s'accompagne d'une diversité des méthodes de recherche (Ben Aissa, 2001). La capacité d'un chercheur à concevoir un design de recherche qui concorde avec la particularité de son sujet et le paradigme dans lequel s'inscrit son étude, détermine le niveau de maîtrise qu'il exprime pour sa problématique et la qualité de sa contribution à la connaissance dans son domaine de recherche (Ben Aissa, 2001; Kivunja & Kuyini, 2017).

#### **1.3.4.- L'axiologie d'un paradigme**

Les considérations d'éthique sont d'une aussi grande importance que la méthodologie dans la conduite d'une recherche scientifique. L'axiologie est la théorie des valeurs (Biedenbach & Jacobsson, 2016; Hart, 1971). Les comportements du chercheur et les attentions qu'il accorde aux concepts du bien et du mal, à ce qui est faisable et correcte, sont l'essence l'axiologie (Biedenbach & Jacobsson, 2016). C'est l'étude des critères d'évaluation des valeurs et de l'éthique attribuées aux différents aspects de la recherche notamment, les participants, et

l'audience à laquelle l'étude sera adressée (Kivunja & Kuyini, 2017). Elle s'interroge sur la nature de l'éthique. Quelles sont les principes et les valeurs à respecter dans la conduite de la recherche? Quelles sont les mesures à prendre pour respecter les droits de toutes les parties prenantes dans le travail de recherche ? Quels sont les préceptes et les morales à prendre en considérations ? Quelles sont les questions culturelles ou interculturelles, d'ordres moraux ou religieux susceptibles de surgir lors de la conduite de la recherche et quelles sont les moyens à mobiliser pour les résoudre ? Pour répondre à ces questions, les valeurs humaines sont prises en considérations.

C'est la branche de la philosophie qui s'intéresse aux valeurs dans toutes leurs formes : systémique, intrinsèque, et extrinsèque (Arneson, 2009; Edwards, 2013). Les valeurs systémiques annonce que la valeur d'une entité dépend d'une certaine structure et exigence logique qui doit être respecté ; les valeurs intrinsèques définissent la valeur pure d'une entité dans sa totalité sans tenir compte du contexte dans lequel elle se trouve ni de la perception de l'individu ; et par opposition aux valeurs intrinsèque, les valeurs extrinsèques consiste la valeur d'une entité qui dérive de son entourage (Biedenbach & Jacobsson, 2016).

Une deuxième classification des valeurs distingue entre les valeur instrumentales et les valeurs terminales (Greenbank, 2003). Les valeurs instrumentales comprennent d'une part les valeurs morales qui déterminent ce qui est correcte et les valeurs de compétence qui décernent la manière la plus efficace pour l'atteindre (le correcte) ; et par ailleurs les valeurs terminales qui sont relatives à la fois aux valeurs personnelles (ce que l'on s'attend d'accomplir pour soi-même autant que chercheur) et les valeurs sociales (ce que l'on souhaite accomplir pour la communauté de recherche et la société).

L'éthique comporte quatre critères notamment, la téléologie, la déontologie, la moralité et la justice. La téléologie est la théorie de la moralité qui postule que tout ce qui est intrinsèquement bien et désirable est d'une obligation morale dans toutes les réalisations humaines ; alors que la téléologie concerne toutes les tentatives qui assurent la signifiante des résultats de recherche pour satisfaire la plus part des parties prenantes ; quant à la téléologie, elle assure la praticabilité et le bon sens des méthodes utilisés et permet également de tester le degré de confiance que le chercheur exprime pour son design de recherche ; et au final, la déontologie soutient que chaque actions entretenues durant le travail de recherche a ses

propres conséquences, dans l'attention de bénéficier l'ensemble des parties prenantes, le chercheur lui-même, et l'ensemble de la communauté académique (Kivunja & Kuyini, 2017). Elle permet également une certaine flexibilité dans le traitement individuel des participants. Le critère de moralité implique les valeurs morales intrinsèques maintenues durant la recherche (Kivunja & Kuyini, 2017). Par exemple, l'honnêteté dans l'interprétation des données. Le critère de la justice attire l'attention du chercheur vers le besoin d'être juste envers tous les participants et de s'assurer que leurs droits sont protégés (Kivunja & Kuyini, 2017). L'implémentation de ce critère permet de s'assurer qu'il n'y ait ni favoritisme ni discrimination envers les participants, et qu'ils seront tous traités de la même manière.

Dans notre recherche doctorale, nous avons pris le soin de démontrer une grande appréciation pour l'éthique et faire la part entre le bien et le mal. Dans une recherche qui étudie les comportements humains, il est important de considérer que tous les humains ont leur dignité qui doit être respectée, et qu'ils ont des droits et une liberté de faire leurs choix que le chercheur doit respecter.

Les considérations d'éthique se focalisent sur quatre éléments fondamentaux notamment, l'intimité, la précision, l'accessibilité et la propriété (Kivunja & Kuyini, 2017). L'intimité est concernée par les informations que les participants seront amenés à dévoiler sur eux même. Elle s'intéresse aux questions d'ordre confidentielles ou conflictuelles pour les participants. Il est désormais important d'épargner les questions qui font l'objet de réticence ou d'abstinence de la part des participants. Ça consiste également dans les mesures de sécurité et d'anonymat à respecter. La précision reflète l'authenticité de la connaissance générée par la recherche. Elle détermine à quel point le chercheur est prêt à vérifier la précision des réponses des participants. La propriété et l'accessibilité détermine l'appartenance des données collectées et leurs chaînes de diffusions.

Le chercheur doit prendre le soin de concevoir un design de recherche dans le respect des valeurs humaines et des codes moraux (Greenbank, 2003). Malgré la tension qui peut surgir entre savoir et non-savoir, il n'est désormais pas possible pour un chercheur d'arriver à une connaissance en adoptant une approche de valeur neutre (Greenbank, 2003). Les considérations axiologiques sont étroitement connectées avec les positionnements épistémologiques et ontologiques adoptés par le chercheur, par conséquent, elles le guident

dans toutes les facettes de la recherche à partir du choix du sujet jusqu'à la diffusion des résultats, et elles assurent que toutes les actions entretenues par le chercheur sont en accordance avec les codes moraux (Arneson, 2009). Cependant, l'axiologie est l'un des éléments fondamentaux d'un paradigme parce qu'elle assure la justesse sociale de l'enquête, et elle permet de s'assurer que la recherche est conduite dans les meilleures conditions. Les valeurs et l'éthique permettent au chercheur de minimiser le risque de méfait, qu'il soit physique, psychologique ou social (Kivunja & Kuyini, 2017).

#### **1.4.- La controverse des paradigmes dans les sciences de gestion**

Le débat autour des positionnements épistémologiques de la recherche en sciences de gestion suscitent l'intérêt des chercheurs (David, 1999; Mbengue & Vandangeon-Derumez, 1999; Shepherd & Challenger, 2013). Cependant, cette polémique prend son origine de « *la guerre des paradigmes* » créé par Kuhn (1970) et Burrell & Morgan (1979) qui contestent le regard traditionnel qui considère que les sciences sociales répondent aux mêmes principes que les sciences naturelles dans l'étude des comportements humains (Tuli, 2010) ; et de la persévérance des chercheurs en management à donner à ce dernier un statut épistémologique pour prouver la scientificité et la rigueur de la connaissance en science de gestion (Carton & Mouricou, 2017; Chanal, Lesca, & Martinet, 2015; Pesqueux, 2014; Verstraete, 2007).

##### **1.4.1.- La gestion est-t-elle une science ?**

La gestion est une branche des sciences sociales d'où elle tient sa légitimité (David, 2012). Elle se distingue de l'économie et de la sociologie même si elles se partagent leur centre d'intérêt qui est l'organisation (David, 2012; Hervé Dumez, 2014). Elle est structurée sur la base d'une trilogie : théories des organisations, questions d'organisation et techniques d'organisation (Pesqueux, 2014). Dans ce contexte, Pesqueux (2014) proclame que la science de gestion est une discipline appliquée qui se trouve au carrefour des autres disciplines dont elle emprunte la scientificité, notamment les sciences des organisations qui constituent un socle conceptuel pour les sciences de gestion. Partant de ce même postulat, Bryman (2003) considère que les sciences des organisations dérivent leurs forces et leurs caractères des sciences sociales, il cite à titre de référence les études qui s'intéressent aux comportements organisationnels, notamment la satisfaction et la motivation des employés comme l'une des

questions récurrentes dans la discipline, qui relève à la fois de la sociologie et de la psychologie, ce qui est le cas de notre recherche doctorale.

Notre étude s'inscrit à la fois dans les sciences de gestion comme elle s'intéresse aux pratiques des gestionnaires des ressources humaine ; et dans les sciences des organisations comme elle puise dans la nature des comportements générés par ces pratiques. D'où, notre intérêt aux débats autour de la philosophie des sciences de gestions persiste. La polémique autour de la finalité des sciences de gestion s'intéresse à la fois au territoire investi par les chercheurs dans la discipline et aux méthodes d'acquisitions d'une connaissance scientifique (Verstraete, 2007). L'organisation présente le champ d'investigation, l'objet du savoir, de la gestion (Pesqueux, 2014). Quant à son objectif, il consiste à expliquer les phénomènes liés aux organisations et étudier la manière dont des acteurs parviennent ou non à réaliser leurs choix en élaborant des dispositifs (Ben Aissa, 2001; Hervé Dumez, 2014).

Le partage de frontières entre la gestion et les autres disciplines font d'elle une science collective (David, 2012). Elle se caractérise par un échange d'outils et de méthodes entre les différentes branches des sciences sociales. La gestion emprunte à la sociologie ces perspectives de l'assimilabilité de la société (l'organisation), à l'ethnologie la méthode d'enquête ethnographique (la méthodologie qualitative) qualifié d'étude de cas, aux sciences politique la tension qui opère entre la téléologique et l'éthique, à la psychologie sa représentation de l'agent organisationnel en action, et enfin à l'histoire sa méthode (Pesqueux, 2010). En contrepartie, elle met à la disposition de la sociologie des instruments tels que la stratégie, la planification, et le contrôle ; au service de l'économie l'art de la rhétorique et les dispositifs de commerce (David, 2012). Comme conséquence à ces interactions, la multidisciplinarité déborde du postulat que l'objet de la science de gestion est étudié sous de multiple facette dont la philosophie, l'économie, la sociologie, les sciences politiques et les sciences des organisations, sous l'argumentaire de leur complémentarité (Pesqueux, 2010). Ces interactions donnent naissance à de nouvelles connaissances et de nouveaux modes d'action dans l'étude de problématique constitutives de toute action collective : la décision, la rationalisation, la représentation, la légitimité, la coopération, la prescription (David, 2012).  
*« Les sciences de gestion ne sont plus pensées comme une simple collections d'instruments hétérogènes et spécialisée ; elles dépassent la représentation traditionnelle qui juxtapose des écoles successives et étanche les unes aux autres : école classique, école des relations*



*humaines, écoles de la contingence, école politique, école culturelle, etc. ; elles échappent aux querelles de méthode qui ont trop longtemps opposé démarche qualitative et démarche quantitative.* » (David, 2012, p. 14).

Dans un recueil de 253 articles dans le domaine de la science, Carton & Mouricou (2017) identifie quatre problèmes de rigueur et de pertinence dans la science de gestion : l'orthodoxie des gardiens (gatekeepers), la collaboration avec les praticiens et professionnels, le changement de paradigmes, et enfin le recentrage sur le bien commun. L'orthodoxie des gardiens fait référence au manque d'effort à diffuser la connaissance au corps de praticiens, pour ce faire, les auteurs proposent de rendre la connaissance accessible et de faire un effort pour l'intégrer dans l'enseignement académique ; en deuxième lieu, la collaboration avec les praticiens relève de l'utilité de la connaissance produite par la recherche scientifique pour les pratiques managériales, la présence d'un écart peut nuire à la pertinence de la science de gestion, d'où la nécessité d'aligner les centres de recherches avec le monde professionnel et d'encourager les projets de recherches en collaborations entre académiciens et praticiens ; en troisième lieu, le changement de paradigme nécessaire à la génération de connaissance nouvelle et à l'éloignement de la monotonie, cela peut s'effectuer avec la diversification épistémologique et méthodologique ; et en final, le centrage sur le bien commun se focalise sur la capacité de la connaissance à répondre aux grandes questions que rencontre la communauté, en tenant compte des problématiques du monde contemporain (Carton & Mouricou, 2017).

#### **1.4.2.- Les Positionnements épistémologiques en science de gestion et l'opposition entre le positivisme et le constructivisme**

La recherche contemporaine en science de gestion accorde beaucoup d'attention au positionnement épistémologique et philosophique (Mbengue & Vandangeon-Derumez, 1999). Cette nouvelle tendance a suscité le débat parmi les chercheurs qui confondent tantôt entre paradigmes et méthodologies et tantôt entre les différentes positions épistémologiques et méthodologiques qui existent (Bryman, 1984; Mackenzie & Knipe, 2006). Ces chercheurs sont orientés par la littérature à limiter l'usage des méthodes quantitatives au paradigme positiviste, tandis que les méthodes qualitatives sont réservées au paradigme constructiviste (Mbengue & Vandangeon-Derumez, 1999; Mackenzie & Knipe, 2006). Cette opposition du

positivisme au constructivisme réunie une communauté de chercheurs qui s'interroge sur les fondements de la représentation du monde et la nature de la réalité en science de gestion (Nguyên-Day & Luckerhoff, 2006; Pesqueux, 2010). Quelle posture adopter pour appréhender la réalité ? Les constructivistes qui se proclament vigoureusement supérieurs aux positivistes considèrent que la réalité est une représentation mentale fondée sur l'appréhension de l'homme du monde qui l'entoure (David, 1999; Mackenzie, 2011; Pesqueux, 2010). Une réalité que David (1999) considère d'artefact d'acteurs, d'organisations et de phénomènes qui participe à sa construction. La réalité n'est pas définie des lois autonomes (David, 1999). David (1999, p. 21) dans cette réflexion soutient que « *le chercheur en gestion contribue, directement ou non, mentalement ou concrètement, à la construction de la réalité* ». Tandis que les positivistes croient seulement en l'existence d'une réalité unique et indépendante de l'homme (Mackenzie, 2011). Faut-il donc s'imprégner de la même attitude réaliste à l'égard des genres interactifs que celle adoptée à l'égard des genres naturels ?

#### **1.4.2.1.- Le positivisme et la représentation du monde**

Le positivisme est le nom d'une doctrine philosophique créée par August Comte (1798-1857) père fondateur de la méthode scientifique (M. J. Avenier & Gavard-Perret, 2012; Ben Aissa, 2001; Kivunja & Kuyini, 2017; Pickering, 2011). Elle est venue débarrasser la pensée humaine de la métaphysique et des superstitions (Nodoushani, 1999). Cette lutte contre les métaphysiques à vue la fin de ses jours avec la montée du mouvement social de Hegel, Nietzsche, et Weber qui ont exposé l'insuffisance de l'empirisme brut, en réintégrant les métaphysiques dans les discours humains (Nodoushani, 1999). En outre, ce mouvement est bousculé par la prééminente levée du cercle de Vienne qui vient révolutionner la philosophie européenne et ré-éliminer les métaphysiques avec l'intégration de l'empirisme logique et l'inférence inductive qui vient critiquer l'hypothèse déductive du positivisme Comtien qui considère la raison déductive comme la seule et unique source de connaissance (M. J. Avenier & Gavard-Perret, 2012; Herve Dumez, 2011; Nodoushani, 1999).

Selon Mackenzie & Knipe (2006) le positivisme soutient que la connaissance scientifique se base sur deux courants philosophiques le *rationalisme* et le *déterminisme* qui constituent les deux hypothèses fondatrices du courant positiviste. Avenier & Gavard-Perret (2012) quant à eux, soutiennent les deux hypothèses précédentes en rajoutant l'hypothèse du *dualisme*, tandis

qu'il désigne le rationalisme de *réalisme empirique*. Kivunja & Kuyini (2017) adoptent une dichotomie différente qui soulève quatre hypothèses qui sont : le *déterminisme*, l'*empirisme*, la *parcimonie* et la *généralisabilité*.

(1) *Le réalisme* soutient l'idée que la connaissance est fondée sur les faits observables (Avenier & Gavard-Perret, 2012; DiVanna, 2010; Pickering, 2011). Il considère le raisonnement analytique et déductif comme les seules sources de la connaissance scientifique (Avenier & Gavard-Perret, 2012). C'est la '*théorie*' qui soutient que la réalité existe au-delà de nos idéologies (Mackenzie, 2011; Tuli, 2010).

(2) Le *déterminisme* souligne l'importance de formuler des hypothèses pour prédire les liens de causalité entre les facteurs constituant un phénomène (Kivunja & Kuyini, 2017). Une démarche scientifique positiviste se focalise sur les lois de cause à effet qui gouvernent les interactions entre des faits et la nature d'une réalité (Tuli, 2010). Il s'agit donc de prendre le soin d'expliquer comment les variables interagissent, influencent des événements, et causent des résultats (M. J. Avenier & Gavard-Perret, 2012; Tuli, 2010).

(3) L'*empirisme* consiste dans l'utilisation de l'expérimentation dans la vérification des hypothèses (Avenier & Gavard-Perret, 2012). Ça explique l'importance de soutenir le cadre conceptuel de l'étude avec des données empiriques qui permettent de confirmer ou d'infirmer les hypothèses formulées (Kivunja & Kuyini, 2017). Il s'agit de mettre en place les meilleures méthodes possibles pour atteindre la plus proche approximation à la réalité (Tuli, 2010).

(4) Le *dualisme* postule que la réalité est indépendante de l'opinion du chercheur. La dualité signifie le détachement de ce dernier du phénomène qu'il étudie (Avenier & Gavard-Perret, 2012). Sa mission se résume à la description et l'analyse des phénomènes tout en maintenant un regard neutre et objectif, et il ne doit en aucun cas affecter l'objet étudié par son opinion et son expérience personnelle ou professionnelle (della Porta & Keating, 2008).

(5) La *parcimonie* qui reflète la capacité du chercheur à réaliser son enquête en utilisant le minimum de ressources que possible (Kivunja & Kuyini, 2017).

(6) Et en finale la *généralisabilité* qui fait référence à l'inférence inductive qui permet d'appliquer les résultats d'une recherche à d'autres situations (Kivunja & Kuyini, 2017).

Dans la lumière de ces caractéristiques, beaucoup d'auteurs considèrent que la rigueur de l'approche positiviste constitue en elle-même la légitimité des sciences sociales (Lee, 1991; Nodoushani, 1999; Tuli, 2010). L'application des méthodes des sciences naturelles,

notamment les méthodes quantitatives, permet aux sciences sociales d'atteindre le degré d'accomplissement souvent associé aux sciences naturelles compte tenu de leur capacité d'explication, de prédiction et de contrôle (Lee, 1991). La méthode quantitative qui permet de tester les hypothèses en déterminant les liens de causalité, de mesurer les effets, et enfin de dévoiler et de valider les vérités, à travers l'utilisation des statistiques déductives, l'analyse mathématique, le teste d'hypothèses, la conception expérimentale, un échantillonnage soigné, des calculs précis, et l'analyse dans les tests d'hypothèses (Black, 1999; Kothari, 2004; Winter, 2000).

Le positivisme mobilise deux règles fondamentales dans la manipulation des hypothèses scientifiques :

- (1) *Les règles de la logique formelle* qui permettent de localiser les liens qui existent entre les hypothèses et d'en déduire d'avantage à travers les axiomes mathématiques et la déduction logique et objective dépourvue de toute subjectivité ;
- (2) *La logique hypothético-déductive* consiste à l'application de la logique du syllogisme qui permet de relié l'hypothèse à une réalité empirique, le chercheur donc propose un postulat, suppose que ce postulat est vrai, teste la théorie empiriquement pour qu'il arrive enfin à un résultat.

Outre ces hypothèses, la complexité des réalités sociales a exposé l'insuffisance du positivisme logique à générer des hypothèses scientifiques qui tiennent compte de cette complexité (Henderson, 2011; Lee, 1991; Nodoushani, 1999). L'approche positiviste s'est immédiatement trouvée confrontée aux « réfutationnisme » de Popper qui soutient l'insuffisance de la vérification empirique dans la justification des théories, il explique en revanche qu'une théorie tient sa validité du potentiel de sa réfutation ; cette théorie est remise en question par Kuhn qui critique la réfutation qui dépend, selon lui, de la comparaison entre des théories différentes, d'où le concept « l'incommensurabilité » (Avenier & Gavard-Perret, 2012). Cette confrontation a inspiré la naissance du post-positivisme qui propose une démarche hypothético-déductive et qui permet l'intégration des théories précédentes comme fondement pour la production de connaissance nouvelle (Avenier & Gavard-Perret, 2012; Henderson, 2011).

### 1.4.2.2.- Le post-positiviste et la représentation du monde

Les post-positivistes estiment que le chercheur doit contrôler le déroulement de la collecte de donnée afin d'assurer l'objectivité de son travail (Avenier & Gavard-Perret, 2012). Il postule que l'observation seule ne suffit pas pour appréhender la réalité (Avenier & Gavard-Perret, 2012). C'est en outre la diversification des méthodes qui permet d'avoir une approximation maximale de la réalité contrairement au positivisme qui préconise la méthode expérimentale et quantitative (Avenier & Gavard-Perret, 2012; Henderson, 2011). Cette approche permet également le rapprochement entre la théorie et la pratique (Henderson, 2011). Dérivée de la conception Poppérienne qui implique que la construction d'une connaissance ne parvient que par la réfutation d'une connaissance précédente (Avenier & Gavard-Perret, 2012).

La conceptualisation que proposent les post-positivistes se différencie dans la reconnaissance de l'existence d'une réalité même quand son observation est inconcevable (Avenier & Gavard-Perret, 2012; Clark, 1998). Selon Riccucci (2010, p. 305) « *toute observation est imparfaite et faillible et sujette à des inexactitudes. La science et la recherche doivent faire leur possible pour atteindre la réalité, mais ce but ne pourra jamais être réalisé* » cité dans (Avenier & Gavard-Perret, 2012, pp. 29–30). D'où l'importance des explications théoriques pour expliquer un phénomène (Clark, 1998). Cependant, les deux paradigmes partagent la même persistance à rejeter la métaphysique avec les mêmes exigences de rigueur, de raisonnement logique, et d'attention au preuve (Clark, 1998). Lee (1991) résume ces exigences en quatre éléments que sont :

- (1) La **réfutabilité** qui consiste à réaliser des observations contradictoire à la théorie de façon à permettre son infirmation et de démontrer sa fausseté ;
- (2) La **cohérence logique** implique la capacité de relier toutes les hypothèses relatives à la théorie par les règles de la logique formelle ;
- (3) Le **pouvoir explicatif relatif** relève de la capacité de la théorie d'expliquer les phénomènes étudiés avec la même efficacité que les théories concurrentes ;
- (4) Et la **survie** implique la capacité de la théorie à surmonter toute tentatives de réfutabilité à travers les tests empiriques.

Contrairement au dualisme positiviste, ce paradigme reconnaît le rôle des processus cognitifs du chercheur, qui est désormais plus considéré comme un agent externe à la recherche, mais

plutôt comme un socle d'expériences et de connaissances dont les interactions et les opinions contribuent dans la production de la connaissance scientifique (Clark, 1998). Avenier & Gavard-Perret (2017) présente deux courants relevant du post-positivisme qui sont : le réalisme scientifique en avançant les travaux de Hunt et Hunt & Hansen (1990, 1991, 1992, 1993, 1994; 2008) et le réalisme critique (transcendantal) dans le quelle les auteurs évoque les travaux de Bhaskar (1998), Fleetwood & Ackroyd (2004) et Reed (2005).

- ***Le réalisme scientifique*** aussi qualifié de réalisme inductif implique la possibilité d'expliquer des phénomènes observables en s'appuyant sur des concepts non observables, s'opposant au réalisme empirique qui considère que toute entité non-observable relève de la métaphysique et elle est par conséquent dénuée de sens. Ce postulat résume le concept de « *réification* » (objectivisation). Le réalisme scientifique considère que la réalité est indépendante de la perception humaine. Il soutient également que la connaissance scientifique est « *faillibiliste* » et se doit d'être critiquée et remise en cause pour permettre son évolution. Or, cette faillibilité (réfutabilité) n'est pas seule susceptible de prouver la vérité, les propositions positives en en sont également capables. Les réalistes scientifiques expriment un intérêt pour l'application d'une logique de probabilité dans les tests empiriques des théories qui s'inscrit dans la même logique de l'incertitude.

- ***Le réalisme critique*** repose sur des hypothèses fondatrices d'ordre ontologique qui postulent que le réel est ordonné selon trois niveau : le premier étant le réel empirique a un ordre propre inhérent, stratifié en trois domaines : le réel empirique (observation empirique) représente la perception humaine des évènements et des actions qui constituent le réel actualisé (conséquence), celui-ci agit sur les mécanismes générateurs (règle générale) qui forment le réel profond qui est quant à lui indépendant de la perception humaine (intransitive) et du réel empirique (Bhaskar, 1998). Le réalisme critique est basé également sur une hypothèse fondatrice d'ordre épistémique qui postule que l'objet de la connaissance est le réel empirique qui va à son tour permettre d'identifier le réel profond dont on suppose l'existence de manière sous-jacente au réel actualisé étudié. Le raisonnement adductif constitue le fondement méthodologique du réalisme critique qui vise à identifier les causes probables des phénomènes observés, en mobilisant la totalité des informations dont on dispose dans une boucle récursive induction/abduction/déduction qui « *consiste à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence* » (David, 1999, p. 3).

Le réalisme critique a vu sa diffusion se développer sensiblement au sein des sciences de gestion depuis les années 2000 (Avenier & Gavard-Perret, 2012), notamment avec l'émergence des études de cas qui trouvent leur validation épistémologique dans le réalisme critique (Easton, 2010). Le réalisme critique distingue entre la réalité tel qu'elle est perçue dans le vrai monde et la réalité tel qu'elle est perçue et documentée à travers les événements empiriques (Easton, 2010).

### **1.4.2.3.- Le constructivisme et la représentation du monde**

Il y a des situations dans l'étude de la vie sociale où la réalité va au-delà du consensus de la communauté de ce qui est réel (Mackenzie, 2011). Le constructivisme est un courant philosophique qui soutient que les méthodes des sciences naturelles sont inadéquates avec la recherche en sciences sociales et insuffisantes pour appréhender les réalités sociales dans leur complexité (Guba & Lincoln, 2000). En outre, l'approche constructiviste accorde une vision différente qui considère que la réalité est une construction sociale qui dépend des interprétations, des expériences et des interactions entre les membres d'un système social (Guba & Lincoln, 2000). Selon ce paradigme la nature de la recherche est interprétative dont l'objectif est de comprendre un phénomène et non pas de le généraliser sur une population. Les chercheurs dans le cadre de ce paradigme sont naturalistes dans le sens où ils accordent un regard discret, non-manipulateur et non-contrôlant dans l'interprétation des phénomènes.

La recherche qualitative s'appuie souvent sur le contact humain entre le chercheur et le groupe social qu'il étudie sur une certaine période de temps. La construction d'un lien entre les participants et le chercheur mène à une meilleure compréhension du contexte étudié et donne plus de profondeur aux données collectées. Par conséquent, la recherche qualitative est inductive et orientée vers la découverte et les processus, elle a une haute validité, elle est moins concernée par la généralisation des données, elle est préoccupée par une compréhension profonde de la problématique dans la particularité de son contexte (Avenier & Gavard-Perret, 2012).

(1) La *subjectivité* qui caractérise l'hypothèse épistémologique constructiviste explique l'interdépendance entre le chercheur et son domaine d'investigation, c'est-à-dire que le processus cognitif du chercheur et son expérience personnelle dans le domaine étudié

influencent son interprétation des données, d'où, nous pouvons dire qu'une connaissance est socialement construite (Avenier & Gavard-Perret, 2012; Kivunja & Kuyini, 2017) ;

(2) L'ontologie *relativiste* signifie l'acceptation de la multitude des réalités relative à une situation étudiée, ces différentes réalités sont appréhendées ou reconstruites à travers les interactions entre la situation et le chercheur (Avenier & Gavard-Perret, 2012; Kivunja & Kuyini, 2017) ;

(3) Le *naturalisme* représente l'utilisation des méthodes de collecte de données qualitatives (Kivunja & Kuyini, 2017) ;

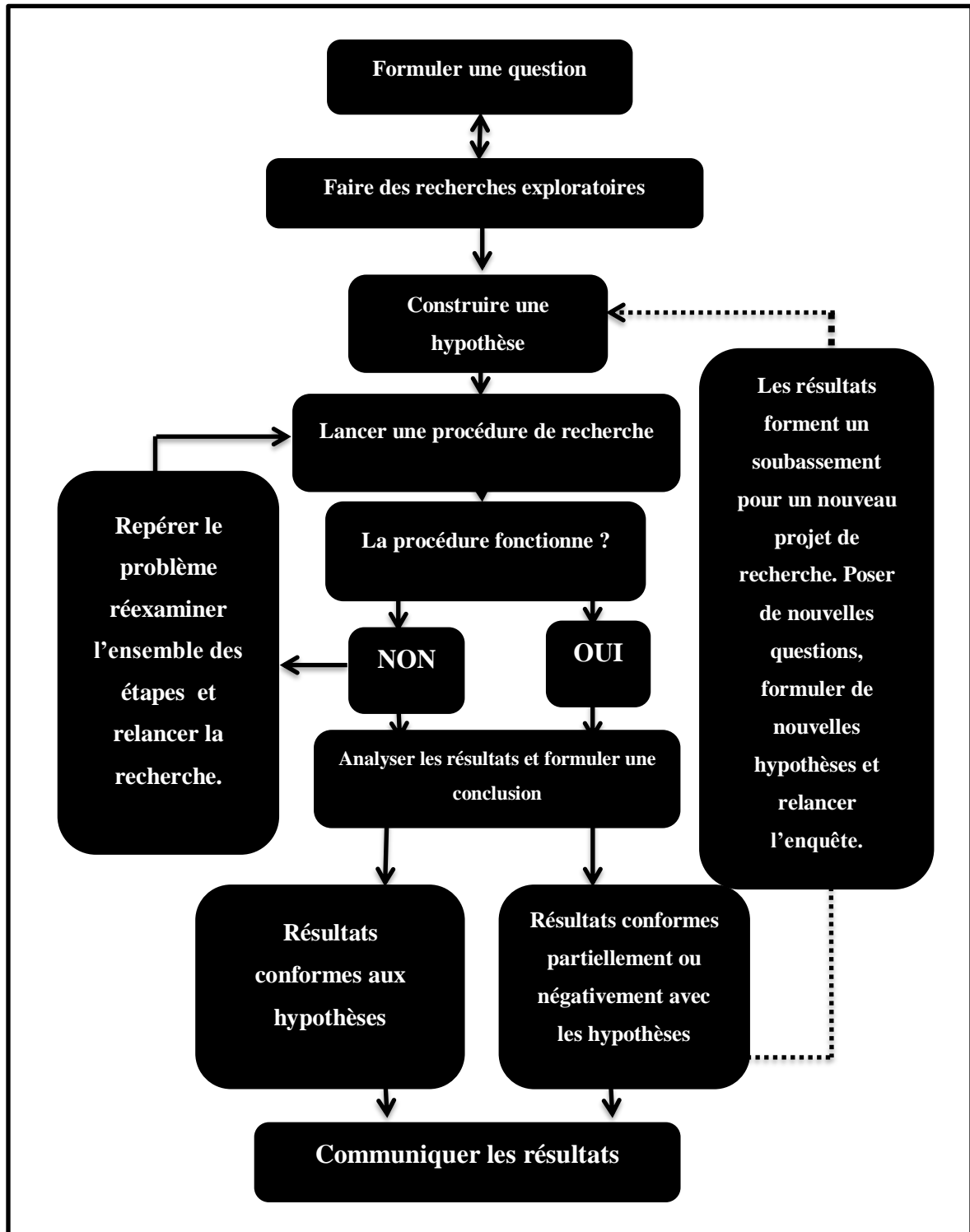
(4) L'axiologie *équilibré* suppose que les résultats de la recherche reflètent les valeurs du chercheur (Kivunja & Kuyini, 2017).

Toutes les parties prenantes contribuent à sa construction (David, 1999). La réalité ne peut être raisonnablement appréhendée dans sa globalité (David, 1999). Le chercheur peut se permettre d'élaborer des liens de cause à effet sans pour autant nécessairement s'identifier de positiviste (David, 1999). Le chercheur peut contribuer à la construction mentale de la réalité sur un mode « extérieur » ou sur un mode « intervenant » (David, 1999). Cette construction doit contribuer à générer des projets d'action (David, 1999). L'activité scientifique relève de la contribution directe du chercheur à la construction mentale et concrète de la réalité ; et à la transformation des systèmes étudiés (David, 1999).

L'école interprétativiste soutient que les méthodes des sciences naturelles sont inadéquates avec les sciences sociales (Tuli, 2010). Les sens produits par l'intersubjectivité n'ont aucune contrepartie dans la réalité physique des sciences naturelles (Tuli, 2010). Par conséquent, les sciences sociales font appel à des méthodes radicalement différentes et étrangères à celles des sciences naturelles (Tuli, 2010). Les positivistes et les constructivistes ensemble considèrent que les comportements humains peuvent être modélisés et régularisés. Selon les positivistes, cette régularité est perçue à travers les lois de cause à effet, tandis que les constructivistes la considèrent comme une création des systèmes de sens, générées par les interactions sociales des individus (Tuli, 2010).



**Figure 7.** Cartographie de la méthode scientifique

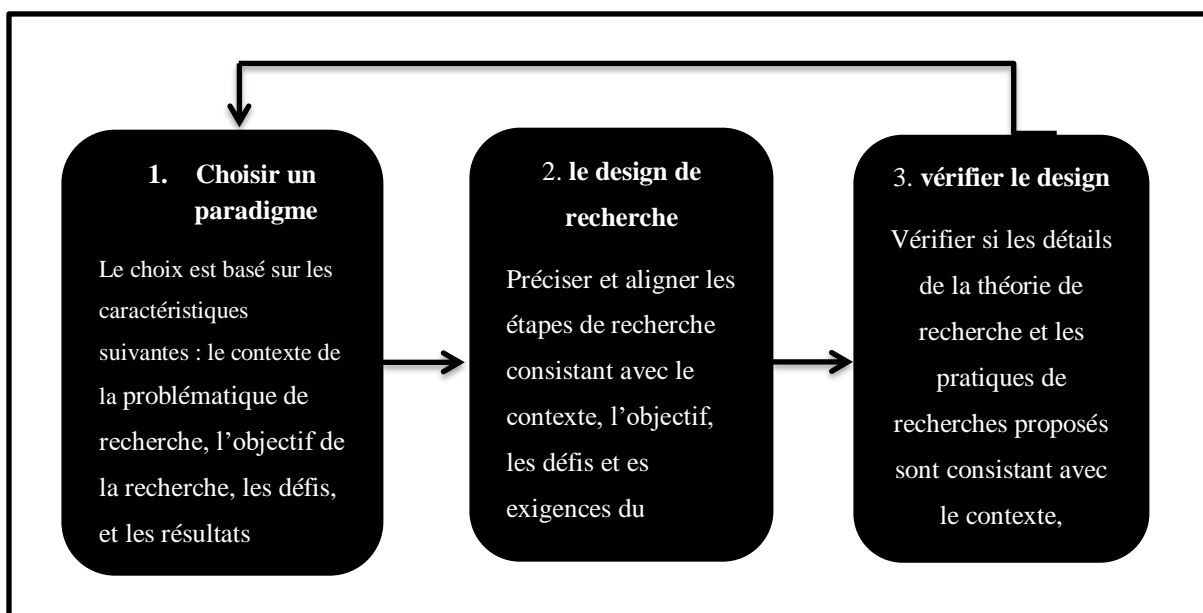


Source : (Kivunja & Kuyini, 2017, p. 32).

Les constructivistes emploient des techniques de collecte de donnée qui tiennent compte du contexte. Ces techniques sont accentuées sur l'expérience du chercheur et sa capacité de relater les faits et transmettre les différentes perspectives des participants. Les méthodes de recherches employées par l'approche constructiviste tel que les entretiens, les focus groupes, et les observations naturalistes, permettent une description riche et détaillée des phénomènes sociaux et cela en encourageant les participants à communiquer leurs points de vues librement et sans préjugés (Tuli, 2010).

Par contre, le chercheur dans l'approche positiviste se focalise sur les données quantifiables et mesurables, pour se faire il mobilise des techniques de collecte et d'analyse de haute précision notamment les questionnaires (Tuli, 2010).

**Figure 8.** Description pragmatique d'une approche de recherche



**Source :** traduction propre de (Hallebone & Priest, 2009, p. 49).

Dans cette section, le chercheur visait à explorer les critères scientifiques à prendre en considération dans l'élaboration d'une thèse doctorale. Suite à ces différentes lectures, une posture de chercheur doit répondre à des normes d'ordre épistémologique, axiologique, ontologique et méthodique. Un paradigme de recherche doit permettre au chercheur de définir

la nature de la connaissance à laquelle le chercheur aspire contribuer, ainsi que le mode d'intervention. L'axiologie concerne les considérations d'éthique dans l'élaboration de l'étude en termes de rigueur, de respect et d'honnêteté. L'ontologie s'intéresse à la nature de la réalité explorée. Quant à la méthodologie, elle concerne les différentes méthodes de recherche et de collecte de donnée mise à la disposition du chercheur pour explorer sa problématique. Cette section comprend également les différents paradigmes de recherche en science de gestion ou il explique les différents domaines et modes d'intervention des différentes postures. Selon les caractéristiques de chaque posture, le chercheur sera en mesure de justifié de choix de positionnement épistémologique.

## **Section 2. Les fondements épistémologique et méthodologique de la recherche**

Dans cette section le chercheur explique sa posture épistémologique et le choix de la méthode utilisée dans la présente étude doctorale. D'après la synthèse de la section précédente, la particularité des sciences de gestion c'est qu'elle s'intéresse à l'organisation dans sa multidisciplinarité. Elle s'intéresse d'une part aux pratiques et aux structures de l'organisation, et du comportement des individus qui la constituent, conformément aux objectifs de notre étude qui consistent à examiner la relation entre les attributs organisationnels et les comportements des employés aux seins d'une dynamique de travail.

Nous avons dans la section précédente évoquée les différents paradigmes de recherche en science de gestion. Et nous pouvons constatés que chaque paradigme portait son propre jugement quant à la manière d'appréhender une réalité d'ordre sociale. Les positivistes considèrent que la rigueur et la précision dont font preuves les méthodes de recherche quantitative dans la détermination des liens de cause à effet dans un phénomène donnée, constituent la légitimité de la qualification de la gestion comme une science. Cependant, les constructivistes considèrent que la connaissance est de par sa nature socialement construite par les perceptions des individus qui la constituent. Le post-positivisme arrive comme un intermédiaire à cette opposition. Les post-positivistes considèrent que même avec le déploiement des méthodes empiriques issues de l'approche positiviste, l'objectivité du

chercheur ne peut être absolue mais elle doit cependant être contrôlée tout au long du déroulement du processus de collecte de données. Cette approche permet également le rapprochement entre théorie et réalité.

Dans cette section, le chercheur définit sa posture épistémologique et il explique le déroulement du processus de conception du design de recherche.

## **2.1.- Le positionnement épistémologique de l'étude doctorale**

Un chercheur qui s'engage dans une recherche scientifique est amené à s'interroger sur la scientificité de son étude ce qui justifie l'importance de l'explicitation du positionnement épistémologique du travail de recherche (Mbengue & Vandangeon-Derumez, 1999). La recherche en doctorat est là où le chercheur prend ses premiers pas dans le domaine de la recherche. Il fait désormais la découverte des différents paradigmes de recherche, des différentes manières d'explorer la réalité et les exigences de la production de la connaissance scientifique (Bryman, 2007). Avenier & Gavard-Perret (2012, p. 53) reflètent parfaitement le défis quand ils ont écrit que : *« la spécification du cadre épistémologique dans lequel le chercheur inscrit son projet de recherche est un acte fondateur, qui porte à conséquence sur l'ensemble de la recherche : notamment sur le type de question de recherche envisageable, sur le déroulement du processus, sur la nature des connaissances élaborées au cours de la recherche et sur le statut qui leur sera attribué, ainsi que sur le mode de justification de ces connaissances »*. Cette position épistémologique peut être revendiquée par le chercheur dans le corps du texte, ou tacite dans l'explication de son raisonnement scientifique et la justification de son design de recherche (Mbengue & Vandangeon-Derumez, 1999).

Le choix de la posture dans la recherche doctorale présente un défi majeur pour le chercheur (Pansiri, 2009). C'est l'une des plus importantes décisions qui se reflètent non seulement sur la validité et la légitimité de la connaissance générée, mais sur la réflexion du chercheur et sa perception de la réalité (A. Cherkaoui & Haouata, 2017; Pansiri, 2009). C'est un choix qui va gouverner le déroulement de la recherche et influencer les préférences méthodologiques et techniques mobilisées, ainsi que l'interprétation des données collectées (Avenier & Gavard-Perret, 2012). Chaque paradigme détient sa propre identité et son champ d'application, particulièrement dans les sciences sociales et les sciences des organisations. Les textes et les manuelles consacrés à l'épistémologie et à la méthodologie de recherche en débordent, ce qui

offre aux chercheurs une large palette de méthode pour choisir les mieux adaptés à leurs problématiques. Cependant, certains chercheurs s'égarent dans cette mission faute de manque de maîtrise des vocations de chaque paradigme. La disparité des hypothèses soutenues par chaque paradigme, mentionnée dans les sections précédentes, incite le chercheur à déterminer et préciser les motivations et les croyances qui ont inspirés le travail de recherche.

Les motivations et les circonstances qui influencent nos préférences méthodologiques peuvent être résumées comme suit :

- la production de la connaissance ne doit pas se limiter à une méthode unique prescrite par un paradigme ou un autre, compte tenu du fait que chaque paradigme exprime des limites que l'autre paradigme ne peut compléter (Atieno, 2009; Creswell et al., 2014). Cependant, dans notre travail de recherche, nous considérons que les méthodes de collecte de données quantitatives peuvent être mieux appropriées pour l'analyse multi-variée et l'analyse de causalité entre les deux variables de l'étude (Karami, Rowley, & Analoui, 2006; Mackenzie & Knipe, 2006; Mbengue & Vandangeon-Derumez, 1999; Smith & Heshusius, 1986).
- La particularité de notre étude doctorale, qui s'intéresse à un phénomène social qui implique des acteurs humains issus de différents backgrounds, rend l'objectivité difficile, même inatteignable à la fois de la part des participants qui expriment une subjectivité dans leurs perceptions de l'expérience d'emploi, et de la part du chercheur lui-même dans son analyse et interprétation des données (Atieno, 2009). Cependant, nous considérons qu'il faut atteindre un minimum d'objectivité, et que notre rôle de chercheur nous limite la liberté d'interpréter les données sans se baser sur des données empiriques.
- Lorsque nous nous interrogeons sur les faits sociaux, l'intervention humaine est indéniable notamment dans la dynamique de l'entreprise qui ne peut être considérée comme un objet (A. Cherkaoui & Haouata, 2017).

### **2.1.1.- L'approche épistémologique adoptée dans notre thèse doctorale**

Prendre en compte les considérations citées ci-dessus, nous nous inscrivons dans une démarche post-positiviste. Les recherches qui expriment une inclination pour ce paradigme montrent un intérêt pour une connaissance objective et généralisable tout en reconnaissant la complexité de la vie sociale et la place que prend la subjectivité dans l'esprit du chercheur et

des membres de son échantillon ; une subjectivité qui façonne leur interprétation et perception de la réalité (Avenier & Gavard-Perret, 2012). Le post-positivisme est considéré comme un positivisme adapté aux sciences sociales qui considère que la réalité ne peut être appréhendée avec certitude et que l'objectivité du chercheur ne peut être absolue (A. Cherkaoui & Haouata, 2017).

Conformément aux caractéristiques que nous avons brièvement résumé dans la section précédente, les post-positivistes maintiennent leurs quêtes pour atteindre un maximum d'objectivité dans un contexte subjectif. Pour ce faire, il préconise l'utilisation de la triangulation qui implique la combinaison des méthodes qualitative et quantitative pour atteindre la réalité de plus près (Johnson & Onwuegbuzie, 2004; Lee, 1991; Mertens, 2005). La réalité qui, pour les post-positivistes, dispose de plusieurs facettes, et qui dont la reconnaissance basée sur une observation empirique donnée ne nie pas l'existence d'une observation parallèle susceptible de la réfuter (Easton, 2010). Dans ce contexte, notre recherche considère que :

- La réalité doit être appuyée par des données empiriques étant donné qu'elle peut être à la fois subjective et vraie. Notre étude s'intéresse à la perception des emplois de l'expérience d'emploi. Une expérience qui peut se refléter à la fois par des données matérielles (attributs instrumentales) notamment les avantages sociaux, comme elle peut être psychologique (attributs émotionnelles) relativement à l'aspect relationnel. La perception de l'employé de ces attributs constitue la réalité examinée par notre étude et l'impact que cette réalité peut avoir sur son comportement au sein de son entreprise. Notre raisonnement soutient l'idée que ces deux réalités sont quantifiables et mesurables.
- Les informations perçues peuvent être compromises par des facteurs externes qui peuvent influencer la volonté du participant à partager avec sincérité son expérience et son opinion sur les efforts que fait son employeur pour améliorer l'expérience de travail ainsi que son degré d'engagement et de performance. Le degré de rigueur et de mérite accordé à l'étude joue également un rôle important dans la capture de la réalité. Cependant, la réalité ne peut être cernée dans sa globalité. Elle est relative à la capacité du chercheur à renforcer ou à expliquer ces données.

- La déduction jouent un rôle important dans l'interprétation de la réalité en l'absence d'appuie empirique.
- La connaissance que cette étude propose peut être réfutée dans d'autre contexte. Elle n'est désormais pas absolue.
- Nous considérons que les comportements des employés que nous somme entrains d'étudier ne dépendent pas uniquement de leurs environnement organisationnels mais tiennent en compte également de la complexité de leurs perceptions de cette environnement et les différentes inférences psychologiques qui interviennent dans le mécanisme qui est la relation de l'emploi.

Cette posture a influencé notre réflexion tout au long de l'étude, particulièrement dans le design de recherche ou nous avons opté pour un design d'analyse quantitative qui prend en considération la notion de la perception considéré comme une donnée subjectif.

### **2.1.2.- Les préférences méthodologique de l'étude doctorale : Le choix d'une approche méthodologique quantitative**

Dans l'étude de notre problématique, nous avons opté pour une approche hypothético-déductive. Le chercheur a construit un modèle de recherche suite à une revue approfondie de la littérature (voir chapitre 1). Cette recherche s'est basée sur deux sources de données : (1) la littérature et les travaux de recherche antérieures dans la marque employeur et les comportements organisationnelles. Ces travaux constituent un socle de connaissance indéniable qui nous a permis de concevoir les items explorer dans l'étude quantitative ;

(2) les données quantitatives du questionnaire pour déterminer l'existence et le degré de perception des attributs de la marque employeur ainsi que leurs influencent sur l'engagement des employés.

### **2.1.3.- Le choix d'examiner une population hétérogène**

Nous avons établi dans la revue de la littérature le manque de travaux empiriques consacrés à la nature et aux implications de la marque employeur. Notamment dans le contexte algérien ou le concept reste novice aux pratiques managériales des ressources humaines. Malgré les tentatives de certaines boites de consulting à intégrer des initiatives du meilleur employeur en Algérie qui tentent à révéler les points d'attractivités des entreprises qui en font partie, aucune

stratégie de marque employeur n'est mise en place par ces employeur. L'argument de choisir d'explorer un échantillon de multiples entreprises s'inspire de notre hypothèse que les attributs de la marque employeur sont tacites dans la démarche RH des entreprises Algériennes. Cependant, il est important de prendre en considération les limites temporelles et spatiales que rencontre une thèse doctorale pour permettre l'exploration optimale du phénomène. L'une des limites qui a considérablement influencé le déroulement de l'étude est la difficulté d'accès aux entreprises. Bryman (2003, p. 2) décrit certain manager de "gatekeepers" qui transmettent la résistance de l'entreprise à être étudiée et qui s'assure de prévenir toute perturbation créer par le chercheur. La difficulté d'atteindre un échantillon représentative dans une entreprise unique représente également l'un des défis de notre étude. Ces points seront exhaustivement expliqués dans les sections qui vont suivre.

Nous considérons que le choix des entreprises influence la qualité de la contribution scientifique de l'étude et la capacité des données collectées à tester les hypothèses proposées par le chercheur afin de répondre à sa problématique. Pour ce faire, nous nous sommes assurés à réaliser cette tâche minutieusement. Notre cible se constituer des entreprises qui ont figuré dans la liste de meilleur employeur en Algérie durant les quatre dernières années (2015-2016-2017-2018). Ces entreprises ont démontré rien que par la participation à l'initiative une volonté pour se distinguer de la concurrence dans le marché de travail. Une telle volonté fut le cœur et l'âme de la marque employeur. Le concours du meilleur employeur en Algérie et l'œuvre de l'institut américain « *Best Employer Group* ». L'ensemble des participants sont reconnus par la mise en place des meilleures pratiques managériales en ressources humaines et en marketing interne dans le but de fidéliser les employés.

## **2.2.- L'étude empirique et la configuration de l'enquête**

La présente partie sera consacrée à la phase de préparation de notre enquête qui consiste à tester les hypothèses avancés par cette étude. L'analyse de la validité de ces hypothèses sera effectuée à l'aide d'un questionnaire qui constituera notre outil de mesure. Le questionnaire sera administré auprès d'un échantillon de salariés de différentes fonctions travaillant pour des entreprises ayant bénéficié de la certification « meilleur employeur en Algérie » de différents secteurs d'activité du tissu industrielle algérien. Nous avons opté pour une approche quantitative pour déterminer les liens de causalité et de corrélation entre les variables dans une



approche déterministe en cohérence avec la posture post-positiviste déterministe (Creswell, 2013).

L'étude par questionnaire fournit une description quantitative, numérique, des tendances, des comportements et des opinions des individus à partir d'un échantillon permettant par la suite au chercheur de tirer des conclusions qu'il pourra généraliser sur la population (Creswell, 2013). Cette approche est en cohérence avec l'objectif de notre recherche qui consiste à vérifier les différentes inférences du modèle instrumental/symbolique de la marque employeur sur le comportement des employés, une variable qui est à son tour mesurée par deux modèles théoriques précédemment élaborés, l'engagement affectif (Allen & Meyer, 1990) et la citoyenneté organisationnelle (Wong, 2014). Cette méthode est recommandée par les chercheurs en science de gestion pour sa capacité à atteindre un large éventail de données subjectives (comportements, croyances, opinions) et objectives (âge, sexe, affiliation, etc.), cependant, les sciences de gestion s'intéressent davantage aux données subjectives (Leavy, 2017). Privilégier une méthode quantitative pour son efficacité et sa pertinence à traiter une quantité importante de données tout en optimisant les ressources financières et temporelles (Leavy, 2017). Sur le plan méthodologique, cette méthode repose sur une approche déductive qui permet de construire des preuves empiriques pour soutenir ou réfuter une proposition théorique ou une hypothèse donnée (Leavy, 2017).

L'examen des recherches scientifiques qui s'intéressent à l'application du marketing à la gestion des ressources humaines, lors de notre étude bibliographique, révèle un nombre important de travaux visant à construire un modèle théorique de la marque employeur en utilisant des démarches qualitatives et quantitative et mixte. Cependant, la plupart de ces recherches se sont intéressées à trouver les liens de causalité entre les caractéristiques organisationnelles et l'aspect d'attractivité. Ces études ont permis la mise en œuvre de plusieurs modèles théoriques dont le modèle instrumental/symbolique. Nous avons opté pour l'adaptation de ce modèle pour examiner l'effet de ces caractéristiques organisationnelles attractives sur le comportement des employés post-recrutement, et durant la relation d'emploi. Cependant, il est important de mentionner que le manque d'étude analogue dans la littérature recensée nous ne permettra pas de confronter les résultats de notre recherche à d'autres travaux théoriques, ce qui donne à notre recherche une nature exploratoire.

### **2.2.1.- Le choix de l'instrument de mesure**

Cette phase de l'étude vise à expliquer le choix de l'instrument de la collecte de donnée ainsi que les échelles de mesure des variables dépendantes et indépendantes. Ce processus exige au chercheur de prendre en considération l'objectif de l'étude et à faire en sorte que les différentes variables de l'étude lui permettent de répondre à la question suivante à chaque étape : « comment répondre à sa problématique de recherche ? », de bien définir ce que le chercheur cherche à connaître ou à mettre en évidence.

Avant de décider sur le choix de l'instrument, nous avons considéré plusieurs démarches méthodologiques susceptibles de nous rapprocher de notre objectif de recherche. Désireux d'acquérir une connaissance fiable sur l'effet de la proposition de la valeur employeur (mesuré par la marque employeur) sur le comportement de l'employé (mesuré par l'engagement affectif et la citoyenneté organisationnelle), nous avons considéré dans un premier lieu une démarche expérimentale longitudinale (Creswell, 2013). Cette démarche consiste à introduire une démarche marketing RH sur une étude de cas (entreprise ou structure) et de tester l'impact de cette intervention sur le comportement des employés. Cependant, une telle conception nécessite une bonne volonté de la part des entreprises et un investissement financier et temporel important. Cette contrainte nous a incité à creuser d'avantage dans la littérature respective en quête d'inspiration pour la consolidation d'un modèle de recherche concevable dans un contexte optimale.

Nous avons orienté notre recherche vers les instruments de mesure des facteurs d'attractivités des organisations. La recherche a révélé un certain nombre de modèles théoriques validés dans la littérature. Un aperçu plus détaillé de ces modèles théorique est illustré dans le chapitre 1 de cette étude doctorale. Parmi ces modèles nous citons le modèle multidimensionnel de Berthon (2005) relative aux dimensions d'attractivités dans la marque employeur ; et celui des attributs instrumentaux/symbolique de la marque employeur élaboré par Lievens et Highhouse (2003).

À la lumière de ces considérations, nous avons proposé de tester le modèle instrumental/symbolique de la marque employeur (bâti sur une différenciation entre la proposition de la valeur fonctionnelle et la proposition de la valeur émotionnelle) dans le contexte des entreprises certifiées comme meilleurs employeurs en Algérie, et d'analyser l'influence de la concrétisation de ce modèle sur le comportement des employés. Cette

démarche n'a, à notre connaissance, jamais été envisagé dans une étude empirique. Pour ce faire, nous avons adopté une approche de recherche parmi les plus répandus en science sociale, qui est l'enquête par questionnaire, qui consiste à poser des questions standardisées statistiquement mesurables (Aktouf, 1987; Leavy, 2017). Cet outil est généralement utilisé dans les démarches de recensement, les sondages d'opinion publique, et les différentes études de marché.

Cependant, il existe deux types de conception méthodologique d'enquête par questionnaire : l'enquête longitudinale et l'enquête transversale (Leavy, 2017; Mouton & Marais, 1996). L'enquête transversale survient à un moment donné pour collecter des informations sur un échantillon représentatif. L'enquête longitudinale quant à elle consiste à effectuer des études transversales sur le même panel, à titre répétitive, et dans une dimension temporelle espacée (Mouton & Marais, 1996). La nature exploratoire de notre étude, et l'intérêt qu'elle porte sur les attitudes des individus, nous incite à opter pour une démarche transversale.

### **2.2.2.- La conception du questionnaire**

Le questionnaire est considéré comme l'outil principal de collecte de données. Nous discutons du processus d'élaboration et de distribution de cet instrument d'enquête en détail dans cette partie. Cette phase est considérée comme un travail en amont, qui va à son tour déterminer le déroulement de l'enquête. En effet, il s'agit de se focaliser sur le format et le contenu. Une procédure qui nécessite beaucoup de soin et de rigueur dans le choix de la forme et de l'agencement des questions, ainsi que dans la sélection des items (Aktouf, 1987).

Creswell (2013) cite un certain nombre d'exigences à respecter lors de l'élaboration d'un questionnaire, nous en citons les suivants :

- L'objectif de l'étude doit être précisé et mentionner sur le questionnaire ;
- Le choix du questionnaire comme instrument de mesure est justifié par le chercheur ;
- La population étudiée et l'échantillon sélectionné sont précisées et avec quelle procédure ce dernier fut choisi ;
- Les échelles de mesure sont déterminées ;
- Les variables de l'étude sont précisées et renvoyés à la littérature respective.

La première étape dans la construction d'un questionnaire consiste à faire une liste de l'ensemble des variables dépendantes et indépendantes. La démarche que nous avons suivie est celle proposée par Vogt et al. (2014). Les auteurs considèrent cette étape comme l'étape de codage du questionnaire. Contrairement au codage qui survient lors du traitement des données statistiquement, cette première étape requière un effort plus extensive pour lier les questions du questionnaire à la problématique posé d'une part, et de trouver la référence bibliographique relative à chaque items, ainsi, le chercheur assure la validité du contenu des questions (Vogt et al., 2014).

Vogt et ses collègues (2014) indiquent qu'il existe un certain nombre de facteurs à respecter quant à lier les questions posées à la problématique. La première considération réside dans la compréhension des questions par les répondants ; il faut désormais s'assurais que la personne à qui nous adressons notre questionnaire ait une connaissance suffisante pour répondre aux questions ; et une expérience conséquente pour former une croyance relative à la problématique. La deuxième considération est dans la formulation des questions ; contrairement aux questions ouvertes posées lors d'un entretien, les questions d'un questionnaire doivent être formulées d'une manière à produire des réponses facilement codifiable ; et d'une manière qui distingue entre les informations objectives (des données sur des faits et des réalités) et les informations subjectives (des données sur les opinions, les attitudes et les perceptions).

Notre questionnaire tient compte des deux formes de données objectives et subjectives. Les données objectives sont collectées grâce à des questions relatives aux caractéristiques démographiques (sexe, catégorie d'âge) et socioprofessionnelles (ancienneté, département de rattachement, positions hiérarchique) des répondants. Les données subjectives sont collectées en utilisant des questions sur la perception des attributs de la marque employeur d'une part, et sur le comportement organisationnel exprimé envers l'employeur. Dans cette rubrique, le chercheur admet la difficulté psychologique que peut rencontrer les répondants à cerner leurs émotions et leurs opinions, cependant, il est judicieux pour l'intérêt de la recherche de considérer que les répondants ont une idée claire et pertinente de leurs perceptions de la valeur d'emploi et de leurs sentiments globaux envers leurs employeurs.

Selon Vogt et ses collègues (2014), la problématique ainsi que les hypothèses de la recherche sont les fils conducteurs dans la détermination des variables de l'étude. Suite à une revue de la littérature approfondie, nous avons tracé l'objectif de vérifier trois données : (1) l'existence des attributs de la marque employeur dans les pratiques managériales des employeurs ; (2) la perception du degré de concrétisation de ces attributs dans l'expérience d'emploi ; et (3) l'influence du degré de concrétisation de ces attributs sur le degré d'engagement des employés et la citoyenneté organisationnelle. Ainsi, nous avons défini les variables de l'étude : les attributs de la marque employeur, l'engagement affectif et la citoyenneté organisationnelle.

Comme nos variables ont déjà fait l'objet d'une multitude d'étude empirique, nous avons pris le soin de prendre en considération la manière avec laquelle ces variables ont été codées et mesurées par les différents auteurs. La revue de la littérature pourvoit des informations substantielles non seulement sur les résultats mais également sur les procédures méthodologiques permettant d'arriver à ces résultats. Ces procédures méthodologiques fournissent tantôt des échelles de mesures validées et adaptables, et tantôt des instructions pour la conception de l'échelle.

Il existe déjà un certain nombre d'échelles de mesure validées dans la littérature et permettant d'opérationnaliser l'ensemble des variables retenus dans notre modèle, comme l'engagement affectif et la citoyenneté organisationnelle. Nous avons tenté d'utiliser des outils déjà existant en les adaptant au contexte de notre étude. Le fait de poser des questions préalablement utilisés dans les études antérieures nous a permis d'économiser le facteur temporel. Il faut cependant noter que certaines échelles ont été prises comme telle, notamment l'échelle de mesure de l'engagement affectif, certaines sont consolidées d'un ensemble d'items issues de plusieurs échelles de mesure, telle que la citoyenneté organisationnelle, et d'autres sont développées en suivant une démarche méthodologique et un modèle théoriquement validé, notamment le modèle instrumentale/symbolique de la marque employeur.

### **2.2.2.1.- La mesure des attributs de la marque employeur**

L'établissement des éléments du modèle instrumentales/symboliques est adapté de Lievens et Highhouse (2003) et il tient en compte l'ensemble des traits d'attractivité des organisations fixés par la littérature illustrée dans le premier chapitre de cette étude et illustrée dans le tableau (1). Nous avons à ce titre adopté une démarche inductive dans la proposition des

attributs. Nous avons proposé à un échantillon préliminaire (20 employés de notre échantillon ciblé) un ensemble d'items qui reflètent les caractéristiques d'emploi et d'organisation. Nous avons demandé aux répondants de dire à quelle type d'avantages peuvent-ils tirer de chacun de ces items. Nous leurs avons demandé de distinguer entre une valeur instrumentale fonctionnelles, tangible des items et une valeur symbolique intangible. Suite de ces contributions, les items ont été répartis comme suit : 16 items pour la variable instrumentale et 17 items pour la variable symbolique. Les items retenus pour l'attribut instrumental sont catégorisés comme suit : salaire et avantage sociaux, développement des compétences, évolution de carrière, sécurité et stabilité, localisation et environnement de travail. En ce qui concerne l'attribut symbolique les items sont répartis en 7 sous catégories dont : reconnaissance et appréciation, compétence et innovation, prestige, leadership et dynamique de groupe, inférence psychologique, contrat psychologique et enfin équilibre travail-vie. Nous avons par la suite suivis la même démarche que Lievens et Highhouse (2003) en effectuant un test des caractéristique psychométrique des variables pour confirmer la cohérence interne du chargement des items par variable avec l'utilisation du coefficient alpha de Cronbach.

#### **2.2.2.2.- La mesure de l'engagement affectif**

L'engagement organisationnel a longtemps été mesuré sous plusieurs dimensions : normative, affective et de continuité, à l'aide de l'échelle développée par Allen et ses collègues (1990, 1996; 2002). D'autres échelles sont introduites, notamment sur les dimensions : intellectuelle, sociale, et affective par Soane et ses collègues (2012). Cependant, nous avons opté pour l'échelle à 8 items proposé par Allen & Meyer (1990) pour mesurer l'engagement affective. Le choix de la dimension affective sera justifié ultérieurement, voir section 2 du chapitre 3.

Certains auteurs préfèrent la version révisé à 6 items (Meyer et al., 1993) sous prétexte que certain items de l'échelle chevauche avec la dimension de l'identification organisationnelle, notamment l'item « je ressens vraiment comme si les problèmes de l'entreprise étaient mes propres problèmes ». Cependant, nous avons pris la décision de prendre l'échelle dans sa globalité pour mesurer la variable.

### **2.2.2.3.- La mesure de la citoyenneté organisationnelle**

Beaucoup d'auteurs se sont intéressés à la citoyenneté organisationnelle que ce soit dans la littérature anglo-saxonne ou francophone. Des échelles de mesure sont consacrées à l'évaluation des comportements organisationnels extra-rôle des employés. Certains de ces échelles procèdent par auto-évaluation (Pond, Nacoste, Mohr, & Rodriguez, 1997), or que d'autre auteurs préfèrent de faire décrire ces comportements par un collègue ou un superviseur (Schlechter & Engelbrecht, 2006). Les deux cotés ont présenté des arguments pour défendre leurs statuts. Mais comme notre étude se base sur la perception des employés de l'expérience d'emploi, nous favorisant la méthode d'auto-évaluation.

Parmi les mesures dominantes nous pouvons citer l'échelle de Smith et ses collègues (1983) impliquant deux facettes : l'altruisme et la conformité. D'autre dimensions sont introduites par Moorman et Blakely (1995) notamment l'esprit d'aide, l'initiative individuelle, le développement personnel et la loyauté. D'autres auteurs ont proposé une large variété d'échelle de mesure (Borman & Motowidlo, 1997; George & Brief, 1992; K. Lee & Allen, 2002; MacKenzie et al., 1993). Pour notre part, nous avons choisi une échelle consolidé par Wong (2014). Une explication plus détaillée des composantes de la variable et de la constitution des items est présentée dans le chapitre 3.

### **2.2.2.4.- Les procédure de l'élaboration du questionnaire et de la formulation des questions**

Avant d'arriver à une version finale, le contenu du questionnaire a été discuté avec le directeur de thèse. Un entretien informel avec l'une des responsables des entreprises sélectionnées a également inspiré le choix des items retenus pour le questionnaire. Avant la distribution du questionnaire, une procédure de pré-test a été effectuée avec un ensemble de collègues et de doctorants confrontés eux-mêmes défis dans leurs recherches. Cela nous a permis de bénéficier de leurs expériences pour éviter le risque d'erreur et d'ambiguïté. L'un des apports de ces échanges est le choix de mettre les questions dans des grilles. Cette proposition est confirmé par Galesic & Bosnjak (2009) qui ont trouvé un effet positive de cette méthode sur la qualité des réponses ainsi que la durée.

Le défi principale était d'éviter l'effet négatif que peu avoir la longueur d'un questionnaire sur le taux de réponse (Aktouf, 1987; Galesic & Bosnjak, 2009). Pour ce faire, nous n'avons retenu que les items principaux qui nous permettront de tester nos hypothèses. Galesic & Bosnjak (2009) précisent que l'indication de la taille du questionnaire influence négativement la volonté des participants à s'engager dans la réponse. Cependant, nous avons pris le soin de préciser le temps que ça nécessite pour répondre au questionnaire, or dans les questionnaires administrés en ligne, des formules d'accompagnement et de reconnaissance ont été utilisées pour accompagner le participant durant le remplissage du formulaire en ligne. Cette initiative nous a été proposée par l'un des participants dans les premières phases de l'enquête. Une proposition qui a reçu beaucoup d'appréciation de la part des participants qui se sont identifiés à notre quête.

Le questionnaire a été conçu dans le but de mesurer l'existence des attributs de la marque employeur chez les entreprises qui accordent de l'importance à leurs attractivités et à la fidélisation des collaborateurs. La deuxième vocation de ce questionnaire est présentée dans l'influence de ces facteurs sur le comportement des employés représenté dans notre étude par deux sous-variables principales que sont l'engagement affectif et la citoyenneté organisationnelle. Nous avons réparti le questionnaire en 3 sections constituées comme suite :

(1) ***Caractéristique de l'échantillon*** : cette section contient les informations démographiques et professionnelles des participants. Cette partie contient sept questions sollicitant des informations telles que l'âge, le secteur d'activité de l'entreprise, la catégorie socioprofessionnelles et le département d'appartenance, l'ancienneté dans l'entreprise et enfin une dernière question relative à la modalité d'embauche pour cerner la notoriété de l'entreprise sur le marché de travail.

(2) ***Les attributs de la marque employeur***: cette section s'intéresse à la perception des employés de l'expérience d'emploi et le degré de concrétisation des facteurs d'attractivité mis en avant dans cette étude. Les questions sont présentées dans une échelle de Likert à 5 niveaux allant de 0 (aucune espérance), 1 (espérance pas du tout concrétisée), 2 (espérances partiellement concrétisées), 3 (espérances acceptablement concrétisées), 4 (espérance fortement concrétisée).



Le teste de validité de Cronbach a été effectué pour ces items avec un alpha de Cronbach de 0.944 indiquant une forte consistance interne dans les attributs de la marque employeur pour cet échantillon.

**Tableau 2.** Indice KMO et Test de sphéricité de Bartlett de la variable indépendante

<b>Indice KMO et test de Bartlett</b>		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,970
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	12544,68
	ddl	630
	Signification	,000

**Source :** Résultats de l'étude

Nous avons également effectué une analyse factorielle des 36 items. L'indice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium) a été estimé à 0.97 indiquant une forte puissance informative de cette partie du questionnaire. Le test de Bartlett de sphéricité ( $p < 0,05$ ) indique que la matrice de corrélation est une matrice non-identité à l'intérieur ce qui signifie que toutes les variables ne sont indépendantes les unes des autres.

**(3) *Le comportement organisationnel des employés:*** cette section c'est intéressée au sentiment global de l'employé envers son employeur ce qui reflète le degré d'engagement de ce premier. Cette variable est divisée à son tour en deux sous variables dont l'engagement affectif, avec une échelle de mesure de 8 items ; et la citoyenneté organisationnelle avec une échelle constitué de 13 items. Les questions de cette section visent à mesurer l'efficacité de la démarche de l'entreprise dans l'intégration et la fidélisation des collaborateurs. L'objectif est d'indiquer que les facteurs d'attractivité et les attributs de la marque employeur influencent le comportement organisationnel des employés qui constituent la deuxième hypothèse de cette étude.

**Tableau 3.** Indice KMO et test de Bartlett de la variable dépendante avant le traitement

<b>Indice KMO et test de Bartlett</b>		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,935
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	4185,55
	ddl	253
	Signification	,000

**Source :** Résultats de l'étude.

Les indicateurs d'engagement reflètent l'efficacité de l'effort que font les entreprises pour créer un environnement de travail agréable qui rentre dans la définition d'un « *emploi ou il fait bon de travailler* » (Carpentier, Bachelard, & Peretti, 2010). Pour chaque item, les employés ont été interrogés en demandant d'évaluer leur degré d'acceptation des déclarations relatives à leurs sentiments globales envers l'employeur. Pour cette section, nous avons également opté pour une échelle de Likert à 5 niveaux : (1) totalement en désaccord, (2) en désaccord, (3) neutre, (4) plutôt d'accord, et (5) fortement d'accord.

Le teste de validité de Cronbach (1951) a été également effectué pour ces items avec un alpha de Cronbach de 0.908 indiquant une forte consistance interne dans les attributs de la marque employeur pour cet échantillon. Nous avons également effectué une analyse factorielle des 33 items. L'indice KMO (Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage) a été estimé à 0.935 indiquant une forte puissance informative de cette partie du questionnaire. Le test de Bartlett de sphéricité ( $p < 0,05$ ) indique que la matrice de corrélation est une matrice non-identité à l'intérieur ce qui signifie que toutes les variables ne sont indépendantes les unes des autres.

Les échelles de mesure de la deuxième et de la troisième section du questionnaire, relative aux deux variables dépendante et indépendantes, sont mélangées et mises sous des grilles, dans un ordre aléatoire pour éviter les différents effets psychosociologiques que peut entraîner la formulation des questions. Aktouf (1987) considère que la manière avec laquelle sont construites les questions d'un questionnaire peut entraîner des effets en relations avec les

conditionnements psychologiques ou psychosociologiques des répondants. Parmi ces effets, nous pouvons en citer : l'effet de Halo, qui réfère à la tendance de fournir des réponses vraisemblables aux questions successives ; l'effet de façade, qui implique que les répondants prennent en considération leurs prestiges et statuts dans l'élaboration des réponses ; défense face aux questions qui remettent en cause leurs opinions. Toutes ces préoccupations sont prises en considération dans la conception de notre questionnaire.

### **2.2.3.- Le processus de l'administration du questionnaire et l'identification des réponses non-concluantes**

L'enquête par questionnaire permet de donner une structure et un encadrement à la collecte de données, elle réduit l'effort du participant, ce qui favorise la contribution (Siniscalco & Auriat, 1998). Notre questionnaire a été administré par deux manières : la première que nous considérons de classique, ou nous avons fait le porte à porte des entreprises dans la première étape de cette phase de l'étude. Des demandes de participation ont précédé le questionnaire dans l'attente de confirmation des responsables. Nous avons pris le soin d'indiquer l'objectif de l'étude dans les lettres de demande. Une telle précision du contexte et de l'objectif de l'étude vise à susciter l'intérêt des participants et les motiver à prendre part à notre étude. Ceci est conforme avec l'effet de Hawthorne qui suggère que les individus ont tendance à s'impliquer plus et à faire plus d'effort quand ils recevront plus d'attention de la part du chercheur et quand ils se sentiront comme partie-prenantes du projet de recherche (Adair, 1984).

Les lettres précisaient également la durée que le questionnaire nécessitait. Nous avons distribué 200 questionnaires dont nous n'avons reçu que 83 réponses avec un taux de participation de 41.5% dont 25 réponses éliminées pour le nombre important de réponses manquantes et un manque de consistance dans les réponses. L'inefficacité de cette procédure nous a incité à procéder par le biais des réseaux sociaux notamment LinkedIn qui est considéré comme un réseau professionnel. L'avantage de cet outil est qu'il fournit les détails sur la situation professionnelle des participants qui peuvent eux-mêmes constituer un bassin de données qualitatives. Nous avons pu localiser les employés des entreprises sélectionnées. Des invitations de participation ont été envoyées aux candidats sur leurs messagerie LinkedIn ou nous leur avons demandé de confirmer leurs affiliations et l'identité de leurs employeurs. Après

confirmation, le questionnaire a été administré avec l'assistance de Google Docs. Nous avons également contacté des DRH et des responsables par réseaux personnels qui ont pris en charge la distribution du questionnaire, ce qui a créé un effet boule de neige. L'avantage de ce gadget c'est qu'il facilite la lecture du questionnaire et élimine le risque de recevoir des valeurs manquantes pour sa configuration qui ne permet pas de basculer vers une section avant de terminer avec la précédente.

Outre la facilitation de la tâche pour le chercheur, procéder par ce moyen donne accès à une plus large population inter-wilaya. Un autre avantage est la réduction de la prescription de donner dans le logiciel de traitement SPSS comme certain Items qui ne nécessitent pas un codage avancé peuvent être transféré en format Excel vers SPSS, ce qui réduit également la possibilité de l'erreur humaine. Cependant, cette technique aussi efficace et précise qu'elle puisse être, elle limite la participation des candidats qui ne fréquentent pas les réseaux sociaux. Dans ce cas, l'opinion de cette catégorie ne sera pas représentée par les données collectées. Il est important d'admettre que c'est l'une des limites de notre recherche. Même si notre jugement personnel suggère autrement, il n'y a aucun fondement théorique pour soutenir notre proposition.

Dans la recherche en sciences sociales et en sciences de gestion, l'étude d'un phénomène sur une population entière peut représenter un défi pour le chercheur et exiger un investissement important en termes de temps et de ressources. Pour ce faire, les études sont le plus souvent effectuées sur des échantillons dans le but de généraliser les résultats obtenus sur une plus large population. Le choix des employés questionnés c'est fait avec la technique d'échantillonnage par choix raisonner. C'est l'une des techniques d'échantillonnage non-probabiliste ou c'est le jugement du chercheur de la représentativité des profils des participants avec les exigences de la problématique. La population ciblée présente l'ensemble des employés des 11 entreprises sélectionnées. Au lancement de l'enquête, la somme des employés de ces entreprises était au nombre de 5699 employés. Sur la base d'une marge d'erreur de 5% et un niveau de confiance de 95%, l'échantillon a été estimé à un minimum de 360 réponses. A la clôture du questionnaire, nous avons compté 379 réponses.

La vérification de l'authenticité des réponses optimise la valeur des résultats statistiques et donne plus de rigueur aux résultats quantitatifs. Des raisons multiples peuvent influencer la

qualité des données quantitative dont l'insouciance et la précipitation (Meade & Craig, 2012). Ce phénomène est considéré de « *satisficing* » qui définit l'intention du participant à minimiser l'effort consacré au questionnaire (Guiot, Lapeyre, & Malas, 2015). Il existe une variété de technique qui permettent de détecter les réponses non-concluantes (Meade & Craig, 2012). La première méthode que nous avons utilisé dans le cadre de cette étude est la RIT (Reversed Item Check) qui consiste dans l'utilisation de question en forme de négation (Guiot et al., 2015). Nous avons intégré trois items en forme de négation pour identifier l'inconsistance dans les réponses et juger d'emblée de taux d'attention que le participant accorde au questionnaire. Ce teste nous a permis d'éliminer 18 réponses d'un taux de 4.7%. Les participations éliminées sont celles qui ont contenu deux réponses contradictoires. Le deuxième teste que nous avons utilisé est le GRT (Global Response Time) (Guiot et al., 2015) qui fait référence au temps de participation qui était estimé entre 8 à 10 minutes. Nous avons demandé aux participants de chronométrer le temps que ça leurs a pris de remplir le formulaire en ligne. Nous avons considéré toutes réponses prenant moins que 8 minutes comme non-concluantes dont 8 réponses ont été éliminés.

## **2.3.- La démarche du codage et de l'analyse de données avec SPSS**

### **2.3.1.- Le codage des données**

Après la collecte de données vient l'étape de leur introduction dans le logiciel de traitement SPSS. Le codage se réalise en donnant des codes et des signes pour les variables. Une conversion des données a également été effectuée en préparation de teste des hypothèses. Les réponses ont été réparties en trois sous-groupes en préparation pour les tests d'ANCOVA et T de student.

La valeur indépendante qui présente la perception du niveau de concrétisation des attributs de la marque employeur. Nous avons répartie les réponses en deux sous-groupes :

- Le groupe faible concrétisation : contient les employés ayant répondu (1) espérance pas du tout concrétisé ; et (2) espérance moyennement concrétisé.
- Le groupe forte concrétisation : regroupe les employés qui considèrent que les attributs de la marque employeur existent vraiment au sein de l'entreprise et ils expriment une forte perception de ces éléments.

La variable dépendante contient 2 sous-variables comme préalablement expliqué dans la partie consacré à la conception du questionnaire.

### **2.3.2.- Les tests de validité et de fiabilité**

L'étude des comportements humains avec des échelles de mesure dans le paradigme positiviste, exige sur le chercheur d'assurer la validité et la fiabilité des instruments utilisés (Drost, 2011). Drost (2011) considère que ces deux critères permettent d'évaluer la qualité d'une échelle de mesure. C'est l'une des préoccupations principales en science sociale qui consiste à assurer que tous les items constituant une échelle mesurent la même variables qu'ils sont sensé mesurer (Mouton & Marais, 1996).

#### **2.3.2.1.- La validité du construit**

La validité d'une échelle de mesure correspond à la signification des composantes de la recherche et leurs capacités à atteindre l'objectif visé par l'étude (Drost, 2011). Elle vise à s'assurer que l'outil mesure efficacement et pertinemment le construit qu'il a été conçu pour mesurer. Ce concept est spécifique à la recherche dans les sciences sociales du moment qu'il offre une mesure adéquate du modèle théorique sur lequel il s'appuie (Leavy, 2017; Vogt et al., 2014). Campbell et Cook (1979) cité par Mouton & Marais (1996, p. 68) recensent trois éléments susceptibles de menacé la validité interne d'un construit d'étude : (1) une explication pré-opérationnelle inadéquate du construit, désignant le manque de conceptualisation des composantes des attributs (variables) ; (2) la partialité mono-opérationnelle consiste à limiter la représentation d'une variable par un seul item ; et (3) la partialité mono-méthodologique qui correspond à l'utilisation de la même technique de collecte de donnée pour l'ensemble du construit en insistant sur une triangulation qualitative-quantitative des données.

Leavy (2017) désigne cinq types de validité à considérer dans l'évaluation d'un construit, les traductions françaises des concepts relatifs à la validité sont inspiré du rapport de l'INRS<sup>1</sup> (Bouletreau, Chouanière, Wild, & Fontana, 1999) :

**(1) la validité faciale (d'apparence) :** il s'agit d'un jugement subjectif, généralement effectué par le chercheur, l'un de ses pairs, ou un groupe d'expert dans le domaine étudié, que

---

<sup>1</sup> Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles est une association à but non lucratif, créée en 1947 en France.

les items choisis représente réellement le construit visé et que l'instrument de mesure permettrait d'atteindre l'objectif de l'étude. En ce qui concerne notre questionnaire, la validité d'apparence est effectuée par le chercheur lors de l'élaboration.

**(2) La validité du contenu :** correspond à un jugement subjectif de la pertinence de l'instrument utilisé par rapport à la problématique étudiée. Cet élément est pris en considération quand l'échelle de mesure ne fait l'objet d'un consensus. Elle permet de déterminer si le questionnaire implique tous les concepts relatifs au phénomène étudié, et que les items renvoient d'une manière représentative aux concepts respectifs. Ce critère correspond également à la capacité du construit des items à représenter le concept qu'ils sont censé mesurer et de respecter au même temps un certain équilibre dans inter-variable concernant le nombre d'item. Ainsi, le chercheur évitera le facteur de sur-représentativité d'un concept sur un autre (Bouletreau et al., 1999).

**(3) La validité de structure :** correspond à la pertinence des inférences faites à la base de l'instrument de mesure, telles que les liens de causalité ou de prédiction. Plus précisément, elle permet de déterminer si un test mesure réellement le construit visé. La construction des items représentant chaque variable est formée suite à une série d'abstractions créées délibérément par le chercheur afin de conceptualiser la variable. Ce type de validité peut être évalué à deux dimensions : interne et externe (Bouletreau et al., 1999). Le niveau interne s'examine généralement à l'aide des outils statistiques qui visent à s'assurer que tous les items d'une variable s'inter-corrèlent plus fortement entre elles qu'avec les items d'une variable différente. Parmi les outils utilisés dans ce contexte, nous trouvons l'analyse des composantes principales, Alpha de CRONBACH, la méthode des Odds-Ratio et la classification hiérarchique ascendante. Dans notre étude, nous procédons avec l'utilisation du coefficient Alpha. La dimension externe quant à elle s'effectue en examinant la corrélation inter-concept des différentes composantes d'un questionnaire. La corrélation de Pearson est utilisée à cet effet.

**(4) La validité statistique :** fait référence à la validité des outils et des tests statistiques utilisés. Le chercheur doit faire en sorte que les conclusions qu'il souhaite tirer de l'analyse sont consistantes avec les lois statistiques au moment de la détermination des liens empiriques entre les concepts.

(5) **La validité écologique** : signifie que les résultats de l'étude peuvent être généralisables dans le cadre de la vie réel et en dehors des limites de l'étude.

Au-delà de cette typologie, Leavy (2017) distingue deux formes majeures de validité interne et externe :

(1) **La validité interne** se focalise sur les différents facteurs qui influent sur les différents liens de cause à effets entre la variable dépendante et la variable indépendante qui peuvent soutenir des explications alternatives de la variable dépendante.

(2) **La validité externe** se focalise sur la possibilité de généraliser les résultats sur une population qui ne partage pas les mêmes caractéristiques que la population étudiée. Ça consiste à considérer l'éventualité d'étendre l'étude à un contexte différent.

Dans le cas de notre étude, les validités faciale et du contenu peuvent être justifiées par l'explication du processus d'élaboration du questionnaire et les étapes de pré-test. Les autres types de validité peuvent être évoqués dans la partie d'analyse et de discussion des résultats.

### **2.3.2.2.- Les critères de fiabilité**

Selon Drost (2011) le critère de fiabilité est une considération majeure en science sociale quand il s'agit d'un instrument de mesure visant à examiner le comportement humain. Nous jugeons qu'une échelle de mesure est fiable lorsque l'application de celle-ci permet d'obtenir les mêmes résultats quand l'étude est exécutée à titre répétitif sur des groupes différents et dans des circonstances différentes (Mouton & Marais, 1996). Drost (2011) désigne trois manières avec lesquelles la fiabilité peut être évaluée : la stabilité dans le temps, la cohérence interne et l'équivalence.

- **La stabilité dans le temps** : il y a un certain nombre d'outils permettant d'évaluer la stabilité d'un instrument de recherche dans le temps. Ça consiste à évaluer si l'instrument révélera les mêmes résultats quand il sera exécuté à des dimensions différentes dans le temps. La méthode utilisée pour évaluer cette fiabilité est celle du « *test-retest* » qui consiste à administrer le même questionnaire aux mêmes groupes de participants à deux dates différentes. La corrélation entre les moyennes des tests identiques obtenus à des moments différents détermine la fiabilité de l'instrument dans le temps. Cependant, ce test peut révéler certaines limites quand le délai entre la première et la deuxième administration du questionnaire est jugée trop courte ; à cet instant, l'effet de la mémoire peut contaminer



cohérence entre les deux résultats. Par ailleurs, si la période séparant les deux tests est considérée comme trop longue, des événements peuvent survenir pour modifier les comportements et les opinions des individus, d'où l'effet de maturation.

- **L'équivalence** : La deuxième méthode proposée par Drost (2011) est celle des « *formes alternatives* » qui consiste à administrer deux instruments destinés à mesurer le même comportement à deux moments différents. Cette méthode partage la même particularité et les mêmes limites que celle du « test-retest » avec l'avantage de valider une échelle exploratoire à l'aide d'une échelle antérieurement approuvée dans la littérature.

- **La cohérence interne** : aussi appelé homogénéité interne désigne la capacité d'un certain nombre d'items consolidés à mesurer un comportement. Drost (2011) propose trois méthodes pour mesurer la consistance interne d'une échelle de mesure. La première méthode, désignée comme la *split-half method*, s'effectue de deux manières : soit en administrant le même instrument à deux groupes de participants différents et au même moment, ou soit en administrant l'instrument en deux parties aux mêmes groupes de participants au même moment. L'objectif est d'atteindre un niveau de corrélation significative entre les deux groupes pour dire que l'instrument est fiable. Parmi les avantages de cette méthode est le fait qu'elle élimine le risque de mémoire associé à la méthode du test-retest du moment qu'elle survient une fois dans le temps économisant ainsi le facteur temporel. Comme deuxième méthode, nous trouvons la *fiabilité inter-évaluateur* qui consiste à mesurer le degré de consensus et d'homogénéité entre deux évaluateurs désignés de juge. La corrélation de Spearman-Brown entre les différents scores obtenus permet de déterminer la fiabilité des composantes. Cependant, la méthode la plus recommandée dans les études psychométriques s'effectue en calculant le coefficient Alpha de Cronbach (Cronbach, 1951). Le test évalue la corrélation inter-items de l'instrument utilisé pour mesurer un comportement donnée. Le coefficient varie entre -1 et +1 ; une échelle est considérée comme d'autant plus fiable que Alpha est proche de +1.

Les niveaux généralement admis en sciences sociales sont les suivantes (d'après Nunnally & Bernstein (2009)) : Alpha > 0,9 Fiabilité très forte, Alpha compris entre 0,8 et 0,9 Bonne fiabilité, Alpha compris entre 0,7 et 0,8 Fiabilité acceptable dans une phase exploratoire ; Alpha compris entre 0,6 et 0,7 Fiabilité éventuellement acceptable pour une recherche, Alpha compris entre 0,5 et 0,6 Fiabilité limitée, Alpha < 0,5 Fiabilité insuffisante.

### **2.3.3.- Les outils d'analyse et d'interprétation**

La sélection des outils d'analyse utilisés est l'étape la plus attendue au même temps la plus redoutée, de la part du chercheur. Après les étapes de conception, d'échantillonnage et de codage, le chercheur s'apprête ensuite à donner du sens à ses données, d'arriver à des conclusions ou à des interprétations. A ce stade de l'étude, nous nous trouvons face à un processus décisionnel très important qui consiste à choisir une stratégie d'analyse. Évidemment, le chercheur dès les premières étapes de la conception des outils d'analyse, il forme certaines inclinaisons concernant les mesures statistiques qu'il envisagera éventuellement d'utiliser sur ses données. Cependant, toutes décisions à ce propos peuvent être modifiées à une phase ou à une autre de l'étude. Certaines de ces influences sont interchangeable. Alors, même si les choix des outils sont déterminés par le plan de la recherche et les hypothèses proposées par le chercheur, ils peuvent toutes fois être redirigés par la nature du codage qui peut quant à lui être modifié dans l'objectif d'appliquer un test en particulier. Il est commun pour un chercheur de revoir le codage de ses données et l'approche utilisé dans l'analyse.

Nous avons entamé le processus d'analyse de nos données en commençant par une démarche descriptive et exploratoire. Cette phase permet de déterminer si la distribution des données est conforme aux hypothèses relatives aux techniques d'analyse que le chercheur compte utiliser dans les analyses d'inférence et de causalité.

#### **2.3.3.1.- Les outils d'analyses descriptives**

Le terme analyse descriptive est défini par les auteurs par son opposition aux autres types de statistiques, notamment celles de l'inférence, de la causalité et l'analyse multi-varié (Vogt et al., 2014). D'après cette définition, nous pouvons tirer certaines conclusions : les analyses descriptives ne permettent pas de tirer des conclusions probabilistes généralisables sur une population si ces données sont tirées d'un échantillon non-probabiliste ou d'une population entière ; elles ne permettent également pas de déterminer les relations entre plusieurs variables ni les liens de causalités qui peuvent exister entre elles. Les statistiques descriptives permettent désormais uniquement de décrire les tendances et la distributions des données (Vogt et al., 2014).

Dans notre étude, nous avons opté pour deux types de statistiques descriptives : la moyenne pour mesurer la tendance centrale et l'écart-type pour mesurer la dispersion de nos données ainsi que l'homogénéité des réponses. Dans ce sens, Streiner (1996) considère que la moyenne et l'écart-type ensemble fournissent suffisamment d'informations relatives à la distribution des réponses.

(a) **La moyenne** : C'est l'un des outils les plus utilisés dans la mesure de la tendance centrale des données ordinales. Elle est calculé en divisant la somme des valeurs d'une variables et de les diviser sur le nombre de réponses. La mesure de la moyenne permet au chercheur de former des conclusions à la base des observations des tendances des données. C'est un processus qui nécessite particulièrement l'implication du chercheur pour donner un sens subjective aux données. Ceci permet de localiser les scores extrêmes qui peuvent fausser la moyenne. Dans notre étude nous considérons les évaluations suivantes des valeurs de moyennes :

- 1-1.8 : très faible moyenne
- 1.8-2.6 : faible
- 2.6-3.4 : moyenne
- 3.4-4.2 : forte
- 4.2-5 : très forte

La moyenne tient son importance du fait qu'elle présente la base, avec l'ensemble des déviations, de la plupart des statistiques avancées (Vogt et al., 2014).

(b) **L'écart-type** : L'écart-type fait partie des mesures de la déviation de la moyenne avec la variance. Il représente la racine carrée de la variance. Il permet de mesurer à quel point, en moyenne, les scores diffèrent de la moyenne (Streiner, 1996; Vogt et al., 2014). L'écart-type est également fondamentale pour mesurer l'homogénéité des réponses (Peterson, 2001). L'interprétation des valeurs de l'écart-type ne répond pas à une règle bien déterminée, cependant, la force ou la faiblesse de la mesure est déterminé par sa position par rapport à la moyenne, sa valeur maximale et sa valeur minimale. Nous pouvons dire que les réponses sont homogènes si la valeur de l'écart-type est faible, indiquant ainsi que les scores sont peu dispersé autour de la moyenne. En revanche, si la valeur de l'écart-type est forte, cela signifie

que les réponses sont hétérogènes et que les scores sont trop dispersés autour de la moyenne (Peterson, 2001).

(c) **La corrélation :** Dans l'explication des relations de cause à effet entre la variable dépendante et la variable indépendante, le chercheur utilise dans un premier lieu la corrélation de Pearson comme instrument de mesure. Vogt et al. (2014) considèrent la corrélation comme un choix optimal dans l'étude de l'association entre deux variables qui peut s'appliquer à n'importe quel modèle de recherche. Elle permet d'analyser l'effet d'une variable indépendante sur une variable dépendante. Une corrélation positive indique une relation directe entre les deux variables. Ce qui signifie que les valeurs des variables varient dans la même direction. Si nous tenons à mesurer la relation entre une variable A et une variable B une corrélation positive indique qu'à chaque fois que la valeur de A augmente la valeur de B augmentera également. Tandis qu'une corrélation négative décrit une relation inverse ou l'augmentation de A induit la diminution de la valeur de B.

Dans l'évaluation du niveau de corrélation, le chercheur se réfère au guide de

- $r = 0$ : effet de corrélation nul
- $r = .10$ : effet de corrélation faible (intervalle entre  $0 < r < .30$ )
- $r = .30$ : effet de corrélation modéré, ou moyen (intervalle entre  $.30 \leq r < .50$ )
- $r = .50$ : effet de corrélation large (intervalle entre  $.50 \leq r < 1.0$ )
- $r = 1$ : effet de corrélation parfait.

### **2.3.3.2.- Les outils d'analyses de l'inférence statistique**

(a) **La régression :** La régression et l'analyse de la variance sont les outils d'analyse statistiques les plus fréquemment utilisés dans divers domaines de recherche notamment en biologie, en médecine, en sociologie en science économique et politiques ainsi que les études commerciales et marketing. Parmi les raisons de cette fréquence d'application est son adaptabilité aux différentes méthodes de recherche expérimentale, quasi-expérimentale et non-expérimentale. La régression permet de déterminer les relations entre un nombre indéterminé de variable prédictive ou dépendante. Elle permet de déterminer la capacité d'une variable à prédire les valeurs d'une ou plusieurs variables (Rutherford, 2001). C'est le fait d'évaluer la variation d'une valeur en fonction de la variation d'une autre valeur (Journeaux, 1993). Dans

notre étude, nous avons testé le niveau de prédiction de la variable dépendante par la variable indépendante.

**(b) Le teste-T de Student :** Nous avons utilisé le teste-T pour comparer entre deux populations, les employés qui considèrent que la promesse d'emploi de l'entreprise est concrétisée et les employés qui considèrent que la promesse n'est pas convenablement concrétisée. L'utilisation du test-T sur le logiciel SPSS propose plusieurs options, dont le test-T à échantillon unique, le test-T à échantillon indépendant, ou le teste-T à deux échantillons dépendant. Quoique notre étude s'est adressé à un échantillon unique nous avons recodé nos données en deux population comme préalablement expliqué. L'objectif du teste est de mesurer si la différence entre les moyennes de la variables dépendantes varient significativement entre les deux catégories.

Cette section explique le positionnement épistémologique et méthodologique adopté par le chercheur pour effectuer son étude. Le chercheur se déclare se positionner dans un paradigme post-positiviste. La méthode déployée pour la collecte de données dans cette étude repose sur l'administration d'un questionnaire. Le processus d'élaboration du questionnaire a suivi une approche inductive axée sur une grille de lecture approfondie pour identifier les facteurs d'attractivité des organisations ainsi que les différents instruments validés par la littérature dans l'étude du comportement organisationnel, en considérant le croisement de ces instruments avec les critères d'évaluation adoptés par le « Best employer group » dans l'évaluation des entreprises. Les processus d'élaboration et d'administration du questionnaire sont illustrés, ainsi que les différentes méthodes statistiques utilisées dans le codage et l'analyse des données.

L'acheminement que nous avons suivi dans l'élaboration de ce chapitre reflète notre posture et notre parcours de recherche. Le travail de recherche constitue une exploration des particularités et des caractéristiques d'une réalité. A travers une grille de lecture nous avons présenté dans ce chapitre la notion du paradigme et ses différentes composantes, ainsi que les considérations à prendre en compte dans l'élaboration d'une thèse doctorale. Le chercheur c'est intéressé également à la scientificité des sciences de gestion et comment que la connaissance peut être définie et générer dans ce domaine. Le post positivisme et le constructivisme ont fait l'objet d'intérêt dans notre étude. La considération de la science de gestion comme une science sociale rend sa réalité complexe et difficile à appréhender.

L'aspect attitudinale et comportementale de notre étude, notamment dans l'auto-évaluation de la citoyenneté organisationnelle, impose au chercheur d'accepter un degré important de subjectivité dans son traitement de l'étude. Cet aspect nous inscrit dans une posture post-positiviste qui considère que l'objectivité du chercheur ne peut être absolue et qu'elle laisse de la place pour l'interprétation dans l'appréhension de la réalité.

La démarche suivie et le processus de l'élaboration de la partie empirique de l'étude sont également détaillés dans ce chapitre. L'étude empirique a été effectuée par l'élaboration d'un questionnaire destiné aux employés des entreprises certifiées comme meilleurs employeurs. Le choix des instruments de mesure, et les outils déployés dans le traitement des données sont également expliqués.

## **CHAPITRE 3**

### **LA PRESENTATION ET L'ANALYSE DES RESULTATS QUANTITATIFS**

### **Chapitre 3.- La présentation et l'analyse des résultats quantitatifs**

Ce dernier chapitre est consacré à la vérification de la validité des hypothèses proposées par la présente recherche.

La première section du chapitre se focalisera sur la présentation détaillée des caractéristiques démographiques et socio-professionnelle des répondants de notre échantillon. Nous portons un intérêt particulier à cette étape en vue de révéler toute potentielle inférence atypique des facteurs relatifs à la catégorie d'âge, du genre, de la catégorie socio-professionnelle, le type d'emploi et le nombre d'années d'expérience au sein de la même organisation.

La deuxième section présentera les analyses descriptives de l'ensemble des variables dépendantes et indépendantes. Les statistiques de la cohérence interne du construit, ainsi que la moyenne et l'écart type, seront présentés dans cette section

La troisième section de ce chapitre sera consacrée à l'analyse des hypothèses portant sur l'influence du degré de perception de la concrétisation des attributs de la marque employeur sur le comportement des employés notamment son degré de citoyenneté et d'engagement affectif.

L'étude présente vise à déterminer la relation entre le marketing RH (attribut de la marque employeur), notamment le modèle instrumentales/symboliques sur le comportement des employés présenté par l'engagement affectif et la citoyenneté organisationnelle. Plus précisément :

- A. Tester la nature et l'ampleur de la perception du niveau de concrétisation des attributs de la marque employeur instrumentales et symboliques.
- B. Tester la présence et le degré d'influence du niveau de concrétisation des attributs de la marque employeur instrumentales et symboliques séparément sur le niveau exprimé d'engagement affectif et de citoyenneté organisationnelle.

Pour ce faire, les hypothèses suivantes sont proposées :

#### **Hypothèses 1a et b :**

Les employés travaillant pour les entreprises certifiés « meilleurs employeurs en Algérie » expriment : (a) un niveau de perception élevé de la concrétisation des attributs



instrumentaux de la marque employeur ; (b) un niveau de perception élevé de la concrétisation des attributs symbolique de la marque employeur.

**Hypothèse 2a et b :**

Les caractéristiques (a) démographique (sexe et âge) et (b) socioprofessionnelle (département, expérience) des employés ont une influence significative sur le niveau de perception de la concrétisation des attributs de marque employeur.

**Hypothèse 3a à d :**

Les employés dont le niveau de perception de la concrétisation de l'attribut instrumental de la marque employeur (facteur de 1 à 6) est élevé expriment un niveau (a) d'engagement affectif élevé envers leurs employeurs et de (b) citoyenneté organisationnelle.

- Facteur 1 : salaire et avantage sociaux
- Facteur 2 : évolution de carrière
- Facteur 3 : développement des compétences
- Facteur 4 : sécurité et stabilité
- Facteur 5 : localisation
- Facteur 6 : environnement de travail

Les employés dont le niveau de perception de la concrétisation de l'attribut symbolique de la marque employeur (facteur 1 à 7) est élevé expriment un niveau (c) d'engagement affectif et de (d) citoyenneté organisationnelle élevé envers leurs employeurs.

- Facteur 1 : reconnaissance et appréciation
- Facteur 2 : compétence et innovation
- Facteur 3 : prestige
- Facteur 4 : leadership et dynamique de groupe
- Facteur 5 : inférence psychologique
- Facteur 6 : contrat psychologique
- Facteur 7 : équilibre travail-vie

**Hypothèse 4 a et b :**

Les employés qui considèrent que leurs attentes relatives aux attributs de la marque employeur (instrumentaux et symboliques) sont fortement concrétisées expriment un

niveau d'engagement affectif (a) et de citoyenneté organisationnelle (b) plus élevé que les employés qui considèrent que leurs attentes sont modérément concrétisées.

**Hypothèse 5 a à f :**

Le modèle instrumental/symbolique appliqué à la marque employeur est prédicteur significative des comportements organisationnelles des employés.

- a. Le niveau de perception des attributs instrumentaux de la marque employeur est prédicteur du comportement d'engagement affectif
- b. Le niveau de perception des attributs instrumentaux de la marque employeur est prédicteur du comportement de citoyenneté organisationnelle
- c. Le niveau de perception des attributs symboliques de la marque employeur est prédicteur du comportement d'engagement affectif
- d. Le niveau de perception des attributs symboliques de la marque employeur est prédicteur du comportement de citoyenneté organisationnelle.
- e. Le modèle globale instrumentale/symbolique de la marque employeur est prédicteur de l'engagement affectif
- f. Le modèle globale instrumentale/symbolique de la marque employeur est prédicteur de citoyenneté organisationnelle.

**Hypothèse 6 a à c :**

Le niveau de perception des attributs symboliques a un effet incrémental supérieur aux attributs instrumentaux dans l'explication des comportements organisationnels des employés en terme de :

- a. L'engagement affectif
- b. La citoyenneté organisationnelle.

## **Section 1. L'analyse descriptive de l'échantillon**

Cette section s'intéresse à la description démographique et socio-professionnelle des répondants de notre échantillon. Des questions relatives à l'âge, les années d'ancienneté au sein du même établissement, la catégorie socio-professionnelle et le statut occupé au sein de l'entreprise, le domaine d'intervention, le secteur d'activité, et enfin le biais du recrutement.

Nous présenterons les données recueillies sous forme de tableaux et de graphiques afin d'illustrer les caractéristiques personnelles et professionnelles de l'échantillon.

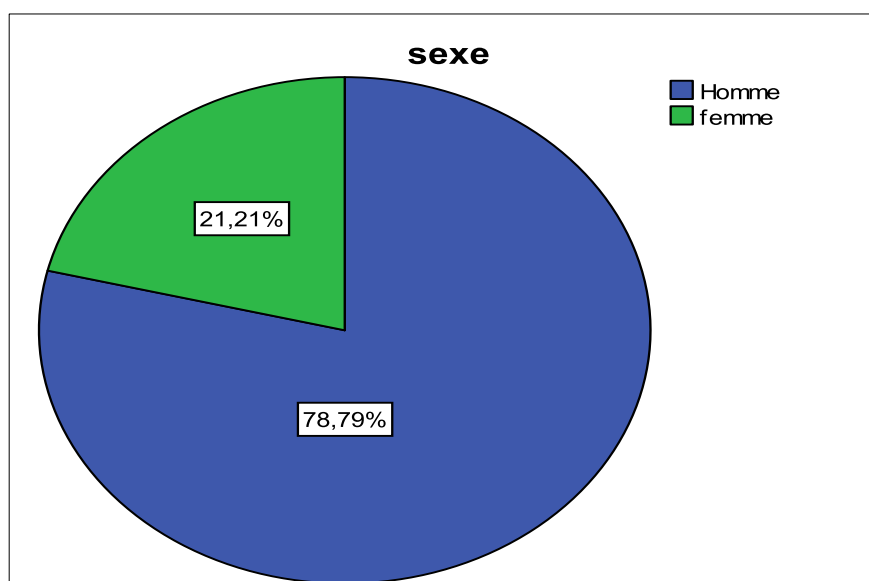
### **1.1.- Les caractéristiques sociodémographiques**

Nous allons dans cette partie nous intéresser principalement aux caractéristiques personnelles et démographiques des répondants. Cette procédure vise à mettre en lumière certaines relations utiles de ces variables avec notre modèle de recherche. Nous considérons que notre échantillon doit nous permettre de retrouver certaines caractéristiques propres aux employés de la catégorie étudiée. Certaines données sont comparées aux caractéristiques de la population active dans le secteur privé. Des données concernant le genre du répondant et son âge peuvent désormais être des facteurs d'influences sur la qualité et la nature des réponses. Chaque employé a son caractère unique, et ce profil peut influencer les intentions des employés, ainsi que leurs préférences. Dans les graphiques et les tableaux qui vont suivre, nous expliquerons les disparités et les particularités des individus ayant pris part de notre étude.

#### **1.1.1.- La répartition de l'échantillon selon le sexe**

L'une des caractéristiques sociodémographiques se décrit par le genre des participants. Nous allons tenter de comparer la répartition des participants avec le profil de la population active dans le secteur privé. Le graphique (1) résume la répartition de l'échantillon selon le genre.

**Graphique 1.** Présentation de la répartition de l'échantillon selon le genre



**Source :** Résultats de l'étude.

Nous pouvons constater que le taux de participation des n'est pas proportionnelle à celle des hommes pour un taux de 21% contre 79% malgré notre effort à diversifier notre vivier de répondants. Cependant, si nous comparons ce taux avec la répartition de la population active dans le secteur privé urbain en Algérie<sup>16</sup>, dont les entreprises de notre échantillon font partie, nous remarquerons que le pourcentage des salariés hommes est significativement supérieur au pourcentage des salariées femmes dans cette catégorie.

Le tableau (3.1) récapitule les statistiques relatives à la répartition de l'échantillon selon le sexe :

**Tableau 4.** Répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Echantillon	Population active secteur urbain privé
Homme	78.8%	63.2%
Femme	21.2%	38.6%

**Source :** Résultats de l'étude.

<sup>16</sup> Les données nationales sont extraites du rapport N° 785, « ACTIVITE, EMPLOI & CHÔMAGE » réalisé en Avril 2017 de l'Office National des Statistiques ONS.

Les tableaux complets et détaillés récapitulant les statistiques concernant la répartition de la population active algérienne selon le sexe et le secteur d'activité sont disponibles en annexe (1). Cependant, l'analyse ANCOVA en fonction de la variable sexe, et les différentes variables relatives aux attributs de la marque employeur révèlent une influence significative pour deux facteurs. Voir Annexe 2.

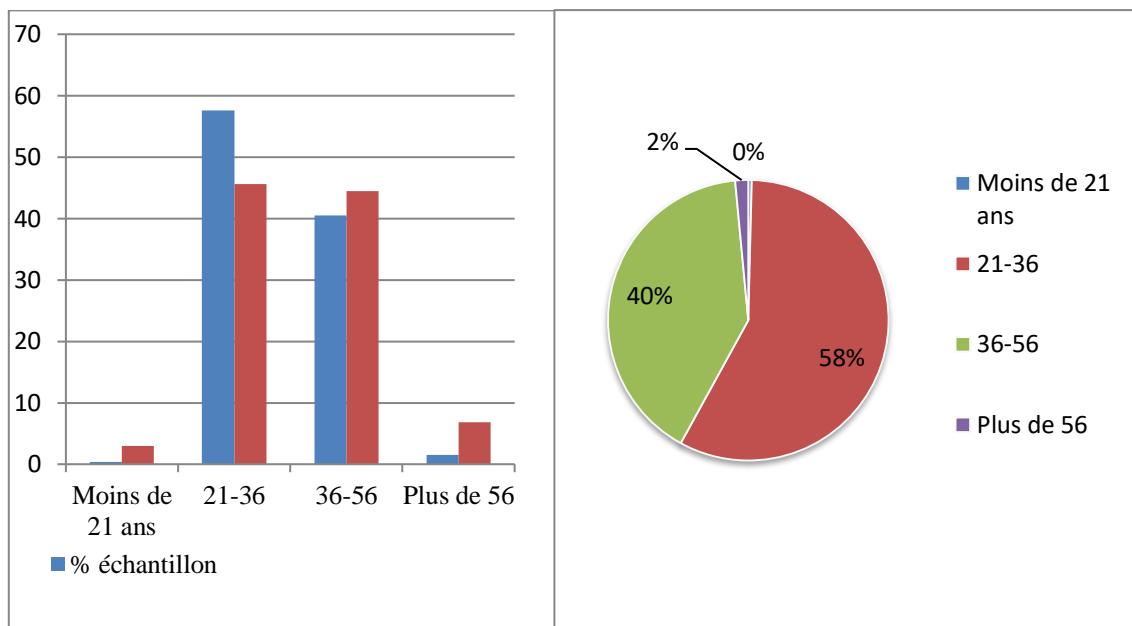
### **1.1.2.- La répartition de l'échantillon selon l'âge**

Concernant les catégories d'âge, nous avons opté pour une classification des générations X, Y, Z et les baby-boomers selon la théorie de Strauss et Howe (1992). Ce choix est en accord avec de multiples auteurs de différents domaines d'investigation, en psychologie du travail, en sociologie et en management, qui soutiennent l'hypothèse que les différentes générations expriment des attitudes différentes en situation de travail ainsi que des attentes et des préoccupations distinctes.

Bolland et Lopes (2014) considèrent que chaque génération détient certaines caractéristiques notamment les baby-boomers qui sont, selon les auteurs, plus motivés et dévoués au travail que les travailleurs de la génération Y, qui considèrent le travail comme un moyen pour subvenir à leurs besoins, sont moins loyaux et engagés vers leurs employeurs. La diversité des générations a soulevé de nouvelles préoccupations qui affectent les relations de travail au quotidien, notamment les conflits de générations, la nouvelle configuration hiérarchique où le supérieur est moins âgé que son subordonné, les exigences de respect au travail et les dynamiques du travail en groupe, etc. (Zemke, Raines, & Filipczak, 2013).

Notre intérêt à souligner l'influence de la génération d'appartenance sur, à la fois le degré de perception des attributs de la marque employeur, et des comportements des employés, est d'avantage appuyé par les différentes recherches qui insistent sur l'importance d'adapter l'environnement de travail et les pratiques managériales selon la pyramide d'âge et les attentes et exigences de chaque catégorie d'âge. Décidément, la valeur accordée au travail change avec le temps et avec le degré de maturité (Wey Smola & Sutton, 2002). Des implications sur la satisfaction au travail et l'engagement des employés ont également été révélées en Australie dans une étude comparative entre les deux générations des boomers et des Xers (Benson & Brown, 2011).

**Graphique 2.** Présentation graphique de la répartition d'âge de l'échantillon



**Source :** Résultats de l'étude.

Afin de mettre en évidence cette classification, le test ANCOVA sera réalisé ultérieurement dans cette étude. Cependant, le graphique (2) ci-dessus révèle la répartition de notre échantillon par catégorie d'âge.

Pour manque de statistique fiable sur les caractéristiques de la population active dans le secteur urbain privé, nous avons envisagé de comparer notre échantillon à l'ensemble de la population active en algérie. Les statistiques ont été initialement répartie en 10 catégories que nous avons regroupé selon notre classification. Les données statistiques utilisés ainsi que les résultats de notre échantillons sont récapitulés dans l'annexe 1. Nous pouvons constater que notre échantillon reproduit approximativement les pourcentages de la répartition des générations de la population active.

Cependant, les générations X et Y occupent une grande proportion (plus de 85%) des répondants, avec une majorité âgée de moins de 36 ans (près de 58%). Ces données nous permettent de décrire le profil de nos répondants. Le répondant type est désormais un homme plutôt jeune qui valorise l'autonomie et l'indépendance, accorde beaucoup d'importance à l'équilibre travail-vie, souvent réticent à prendre plus de responsabilité que nécessaire, et particulièrement, ils sont moins enclin à rester longtemps dans la même boîte (Benson & Brown, 2011).

## 1.2.- Les caractéristiques socioprofessionnelles

### 1.2.1.- La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté au sein de la même entreprise

Le tableau recense l'ancienneté des répondants au sein de leurs établissements. Nous remarquons que dans le secteur privé ou la mobilité est relativement fréquente, la répartition de l'échantillon est relativement proportionnelle. La majorité de nos répondants (72.3%) déclarent disposé de plus de deux ans d'expérience dans leurs établissements. Cependant, uniquement (27,7%) indiquent avoir passé moins de deux ans avec leurs employeurs.

**Tableau 5.** Répartition de l'échantillon selon les années d'expérience dans l'entreprise

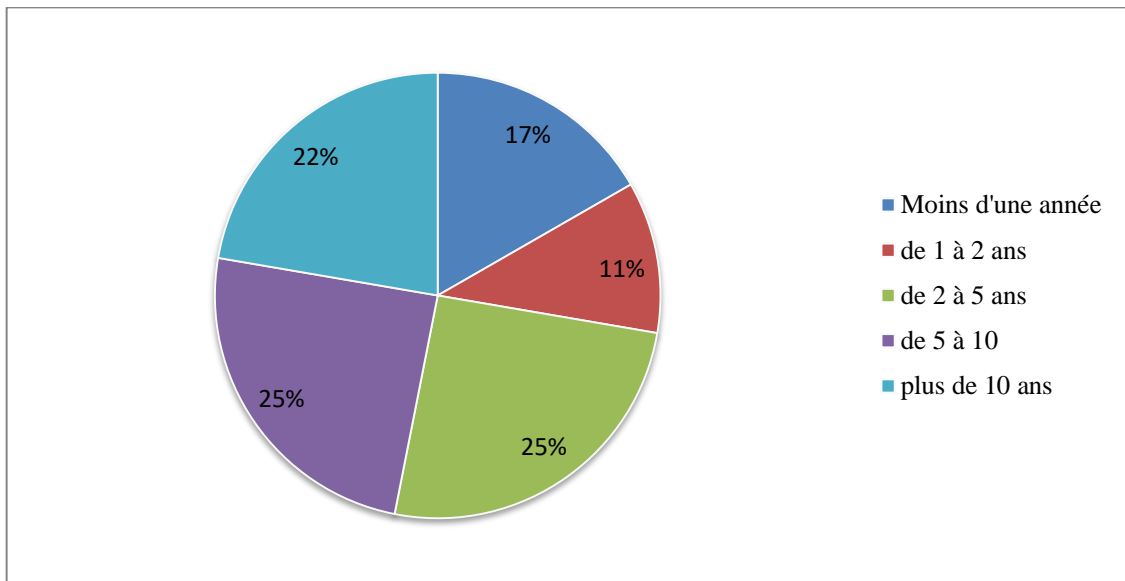
<b>Catégorie</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>	<b>% cumulé</b>
<b>Moins d'une année</b>	44	16,7	16,7
<b>de 1 à 2 ans</b>	29	11,0	27,7
<b>de 2 à 5 ans</b>	67	25,4	53,0
<b>de 5 à 10</b>	65	24,6	77,7
<b>plus de 10 ans</b>	59	22,3	100,0
<b>Total</b>	264	100,0	

**Source :** Résultats de l'étude.

L'analyse de la covariance pour tester l'effet de la variable catégorielle sur les différentes variables dépendantes et indépendantes de l'étude sera réaliser afin d'examiner l'effet de l'ancienneté sur la perception des attributs de la marque employeur ainsi que sur les variables dépendantes notamment la citoyenneté organisationnelle et l'engagement affectif.

Le graphique suivant illustre la répartition de l'échantillon par année d'ancienneté.

**Graphique 3.** Répartition de l'échantillon par ancienneté



Source : Résultats de l'étude.

### **1.2.2.- La répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle**

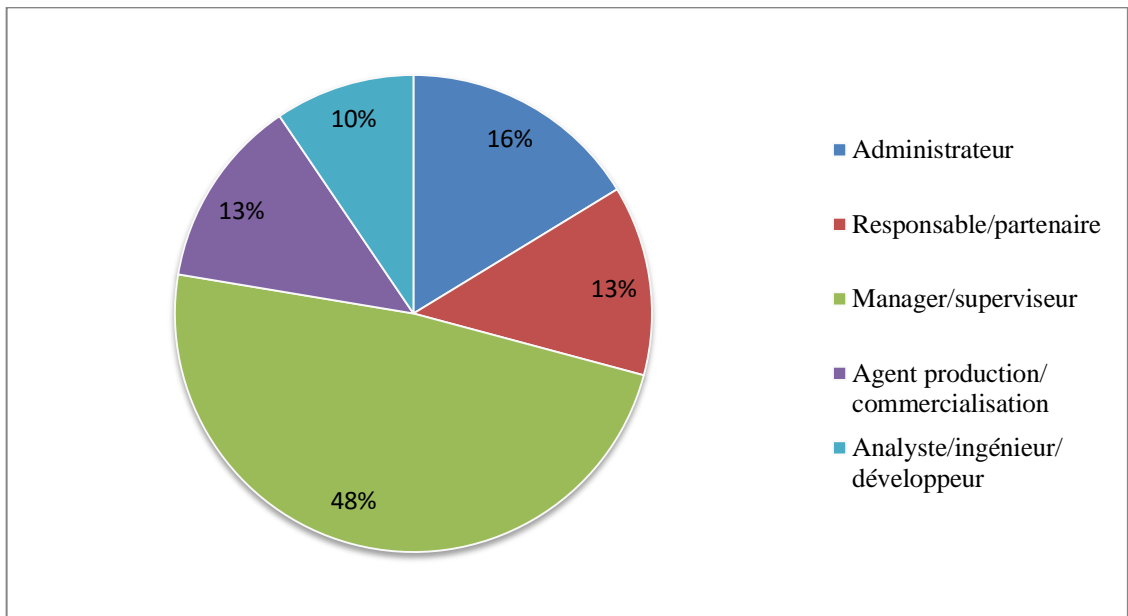
En ce qui concerne la catégorie socioprofessionnelle selon la position hiérarchique des répondants, nous avons initialement réparti nos catégories en quatre propositions. Cette catégorisation a été faite en jumelant les organigrammes des établissements étudiés. Cependant, nous pouvons remarquer que la majorité de nos participants sont des superviseurs ou des managers ce qui l'équivalent d'un chef de service.

Une première explication tient peut-être du fait que les chefs de services et de départements (48% des participants) ont été les premiers récepteurs de notre formulaire et qu'ils étaient eux-mêmes chargés de le distribuer à leurs subordonnés d'une part et à leurs supérieurs hiérarchiques de l'autre part. Nous avons également remarqué que la majorité des employés occupant des postes opérationnels s'abstenaient de répondre à notre questionnaire en le jugeant très long ou en considérant certaines informations comme confidentielles.

La rubrique « analyste/ingénieur/développeur » a été ajoutée suite aux réponses à la rubrique autre. Cette catégorie (10% des répondants) correspond à certaines fonctions de l'entreprise qui n'ont pas de département de rattachement et qui rendent compte directement aux responsables de l'entreprise.



**Graphique 4.** Répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle

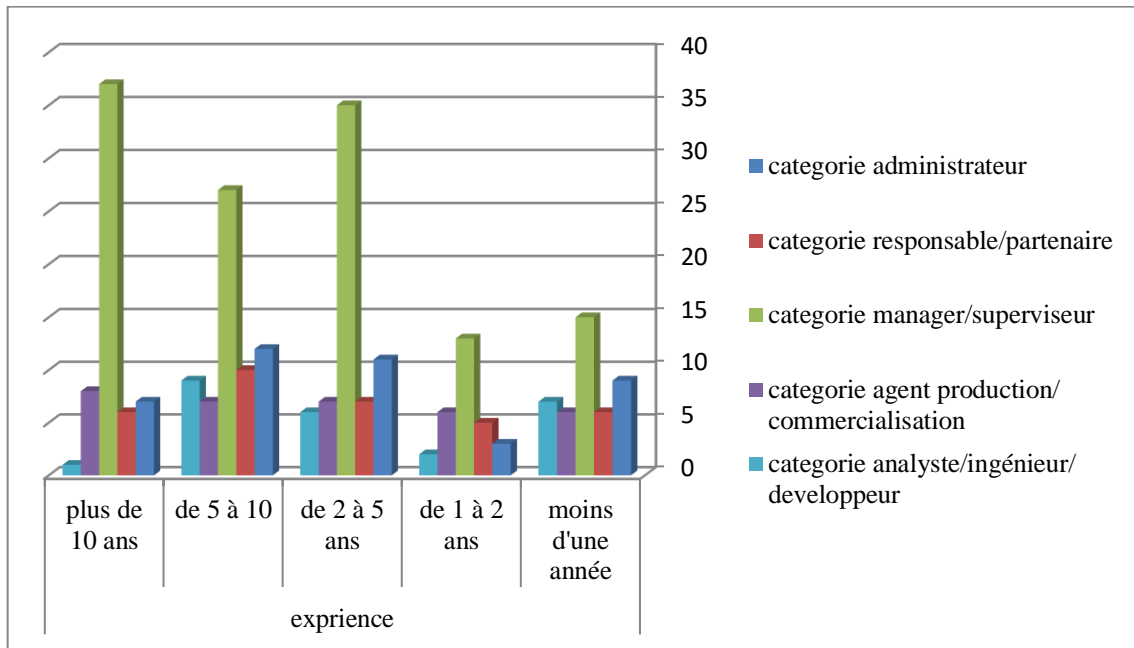


**Source :** Résultats de l'étude.

Le diagramme à barre de cluster ci-dessous indique que l'ancienneté des superviseurs est considérablement élevée : plus de 14% des répondants ont plus de 10 ans d'ancienneté, suivi par 13% qui ont entre 2 et 5 ans d'expérience au sein de la même boîte, et 10% de 5 à 10 ans. On retrouve également une proportion significative des responsables et des administrateurs interrogés sont restés dans leurs établissement pour plus de 5 ans.

Cependant, l'analyse ANCOVA révèle une effet significative ( $p < 0.05$ ) de la catégorie socioprofessionnelle sur les variables dépendantes relatives à la citoyenneté organisationnelle et à l'engagement affectif. Voir annexe 2.

**Graphique 5.** Histogramme à barre de cluster de l'ancienneté contre la catégorie socio-professionnelle



**Source :** Résultats de l'étude.

Un tel résultat peut indiquer que l'assortiment de poste proposé influe sur le comportement des employés. Nous pouvons interpréter ce résultat par la supposition que la proposition de poste de responsabilité dans leurs propositions d'emploi et dans la stratégie de marketing RH est réciprocitée par un comportement organisationnelle positif de la part des employés. L'employé devient plus fidèle et plus engagé à son employeur à partir du moment où il occupe un poste de responsabilité qui peut contribuer à son statut social. Voir section 3 de ce chapitre.

### **1.2.3.- La répartition de l'échantillon selon le département de rattachement**

Une autre caractéristique professionnelle de l'échantillon consiste dans le département de rattachement. Le tableau (13) ainsi que le graphique d'accompagnement dans le graphique (6) présentent les départements d'appartenance des répondants de notre échantillon.

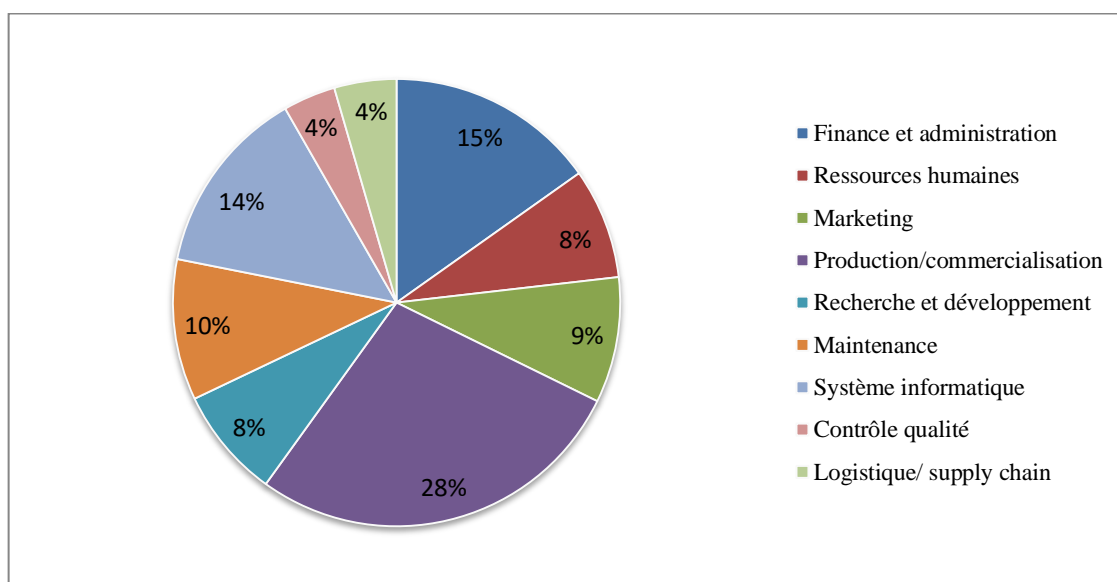
**Tableau 6.** Répartition de l'échantillon selon le département de rattachement

Département	Effectifs	%	% cumulé
<b>Finance et administration</b>	40	15,2	15,2
<b>Ressources humaines</b>	21	8,0	23,1
<b>marketing</b>	24	9,1	32,2
<b>Production/commercialisation</b>	73	27,7	59,8
<b>recherche et développement</b>	21	8,0	67,8
<b>Maintenance</b>	27	10,2	78,0
<b>Système informatique</b>	36	13,6	91,7
<b>Contrôle qualité</b>	10	3,8	95,5
<b>Logistique/ supply chain</b>	12	4,5	100,0
<b>Total</b>	264	100,0	

**Source :** Résultats de l'étude.

En ce qui concerne l'affiliation des participants, on remarque qu'une nette majorité d'entre eux (28%) appartient aux départements de production ou de commercialisation, suivis par le département des finances et des systèmes informatiques avec un pourcentage de (15%) et (14%) . Les autres répondants sont proportionnellement distribués sur les différentes fonctions notamment, la maintenance (10%), le marketing (9%), ressources humaines et recherche et développement (8%), logistique et contrôle de qualité (4%).

**Graphique 6.** Répartition des répondants selon le département de rattachement



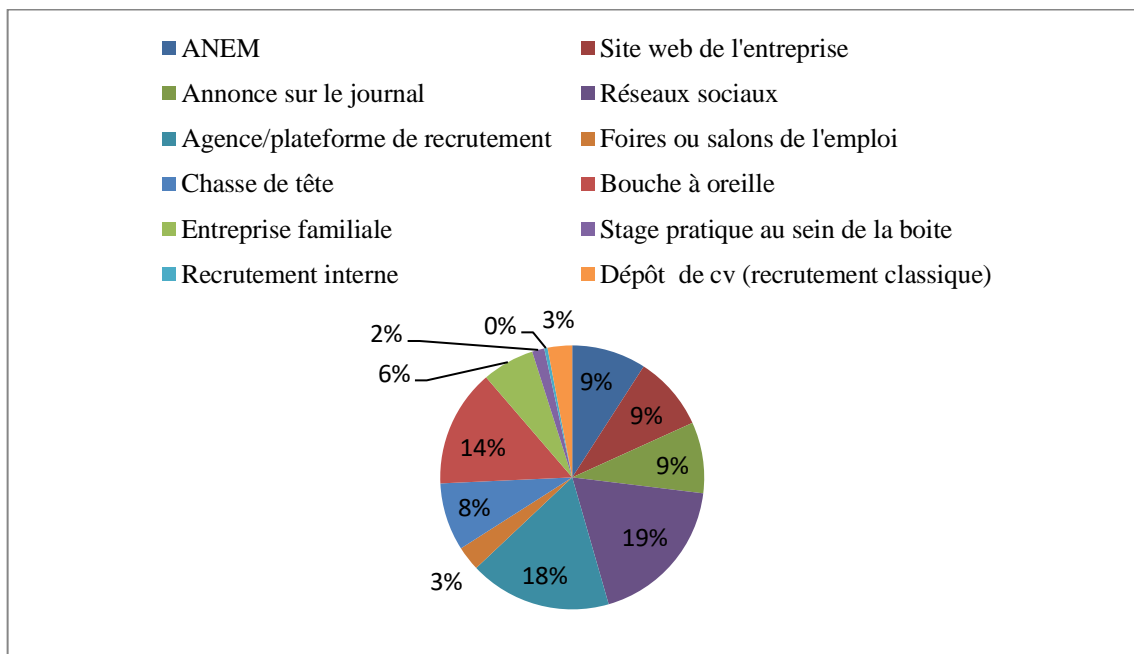
**Source :** Résultats de l'étude.

Le test ANCOVA révèle un effet significatif entre le département de rattachement et l'attribut instrumental relatif à l'environnement de travail ( $p=0.03$ ) d'une part, et à l'attribut symbolique relatif à l'équilibre travail-vie ( $p= 0.01$ ) de l'autre part. Voir annexe 2.

### 1.3.- Les canaux de communications utilisés pour le recrutement

Pour notre étude, nous avons porté un intérêt au moyen de communication mis à la disponibilité des employeurs dans le processus de recrutement. Nous constatons dans le graphique ci-dessous indique que trois moyens de communication sont communément utilisés pour véhiculer les informations relatives aux recrutements et aux annonces d'embauche. Cette question a été incluse dans notre questionnaire afin de déterminer si les employés de l'entreprise se définissent comme des ambassadeurs de la marque employeur de l'entreprise. Nous pouvons constater que « le bouche à oreille » occupant un pourcentage de (14%) avec les réseaux sociaux avec un pourcentage de (18%) peu indiquer que l'image de l'entreprise est positivement véhiculée par les employés. Un pourcentage aussi important est consacré aux plateformes de recrutement en ligne (17%).

**Graphique 7.** Canaux de communication des propositions d'emploi



Source : Résultats de l'étude.

Cependant, nous remarquons également une faible adhésion de ces entreprises à l'évènementielle, notamment la participation au salon et au foire de l'emploi (3%). Comme indiqué dans la partie qualitative de notre étude, la présence des entreprises participantes au concours « meilleurs employeurs en Algérie » est limitée. Indiquant que ces entreprises réservent leurs investissements dans la marque employeur à la participation au concours.

**Tableau 7.** Canaux de communication des propositions d'emploi

<b>Canal de communication</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>	<b>% cumulé</b>
<b>ANEM</b>	24	9,1	9,1
<b>Site web de l'entreprise</b>	24	9,1	18,2
<b>Annonce sur le journal</b>	23	8,7	26,9
<b>Réseaux sociaux</b>	49	18,6	45,5
<b>Agence/plateforme de recrutement</b>	46	17,4	62,9
<b>Foire ou salon de l'emploi</b>	8	3,0	65,9
<b>Chasse de tête</b>	22	8,3	74,2
<b>Bouche à oreille</b>	38	14,4	88,6
<b>Réseau familial</b>	17	6,4	95,1
<b>Stage pratique au sein de la boîte</b>	4	1,5	96,6
<b>Recrutement interne</b>	1	,4	97,0
<b>Dépôt de cv (recrutement classique)</b>	8	3,0	100,0

**Source :** Résultats de l'étude.

Le tableau ci-dessous présente les pourcentages des différents moyens de communications utilisés pour véhiculer les informations relatives aux propositions d'emploi.

Les propositions « dépôt de CV » (3%) et « réseau familiale » (6%) ont été ajoutées par les répondants. Nous remarquons que les chercheurs d'emploi en Algérie font de moins en moins recours au moyen de recrutement classique comme le porte à porte des entreprises. Par ailleurs, le rôle de l'agence nationale de l'emploi ANEM (9%) est également limité en ce qui concerne les entreprises de notre échantillon.

Les données traitées au cours de cette section nous donnent une vision informative sur le profil de participant de notre étude. Quelques conclusions sont à tirer. L'étude est caractérisée par une forte adhésion des participants de sexe masculin. Cette vision reflète globalement la composition de la population active dans le secteur industriel. Nous

pouvons également constater que la majorité des répondants appartiennent à la génération X et Y. une grande proportion des répondants occupent des postes de responsabilité dans leurs entreprises. Ce phénomène peut être expliqué par la voie de l'administration du questionnaire ou par le fait que ces individus prenaient, la plus part du temps, la responsabilité de répondre à notre formulaire. Dernier point descriptif traité dans cette section et celui des moyens de communication utilisé dans la phase d'attraction.

## **Section 2. L'analyse de l'existence des facteurs de la marque employeur dans l'offre globale proposée par les entreprises selon le modèle instrumental/symbolique des attributs de la marque (variables indépendantes).**

Afin d'analyser la concrétisation des attributs instrumentaux et symboliques de la marque employeur chez les répondants de notre échantillon, nous avons effectué l'ensemble d'analyses descriptives, notamment la moyenne et l'écart-type pour mesurer la tendance globale des répondants, Alpha de Cronbach pour mesurer la cohérence interne des items et vérifier la validité du modèle instrumentale/symbolique, ainsi que la corrélation inter-variable pour mesurer la validité de notre modèle théorique ont été effectués. Les questions du questionnaire ont été conçues dans l'objectif de mesurer le degré de perception des attributs de la proposition de la valeur employeur mise en place par l'entreprise. Les participants ont été demandés d'exprimer leurs sentiments globaux vis-à-vis des attributs de la marque employeur selon une échelle de Likert. Dans cette partie de notre analyse des données, nous avons divisé l'échelle de mesure selon le modèle théorique de la marque qui distingue entre les attributs instrumentaux et les attributs symboliques.

### **2.1.- Les niveaux de perception des attributs instrumentaux de la marque employeur**

Pour l'ensemble des items de la variable indépendante relative aux attributs instrumentaux de la marque employeur que nous avons sélectionnés, uniquement 16 items ont été retenus après l'étude préliminaire. Le test de fiabilité réalisé sur l'ensemble des items ( $\alpha = 0.887$ ) indique une forte cohérence interne de la variable.

Le graphique (8) ci-dessus représente un résumé de la distribution et de l'analyse des fréquences des attributs instrumentaux.

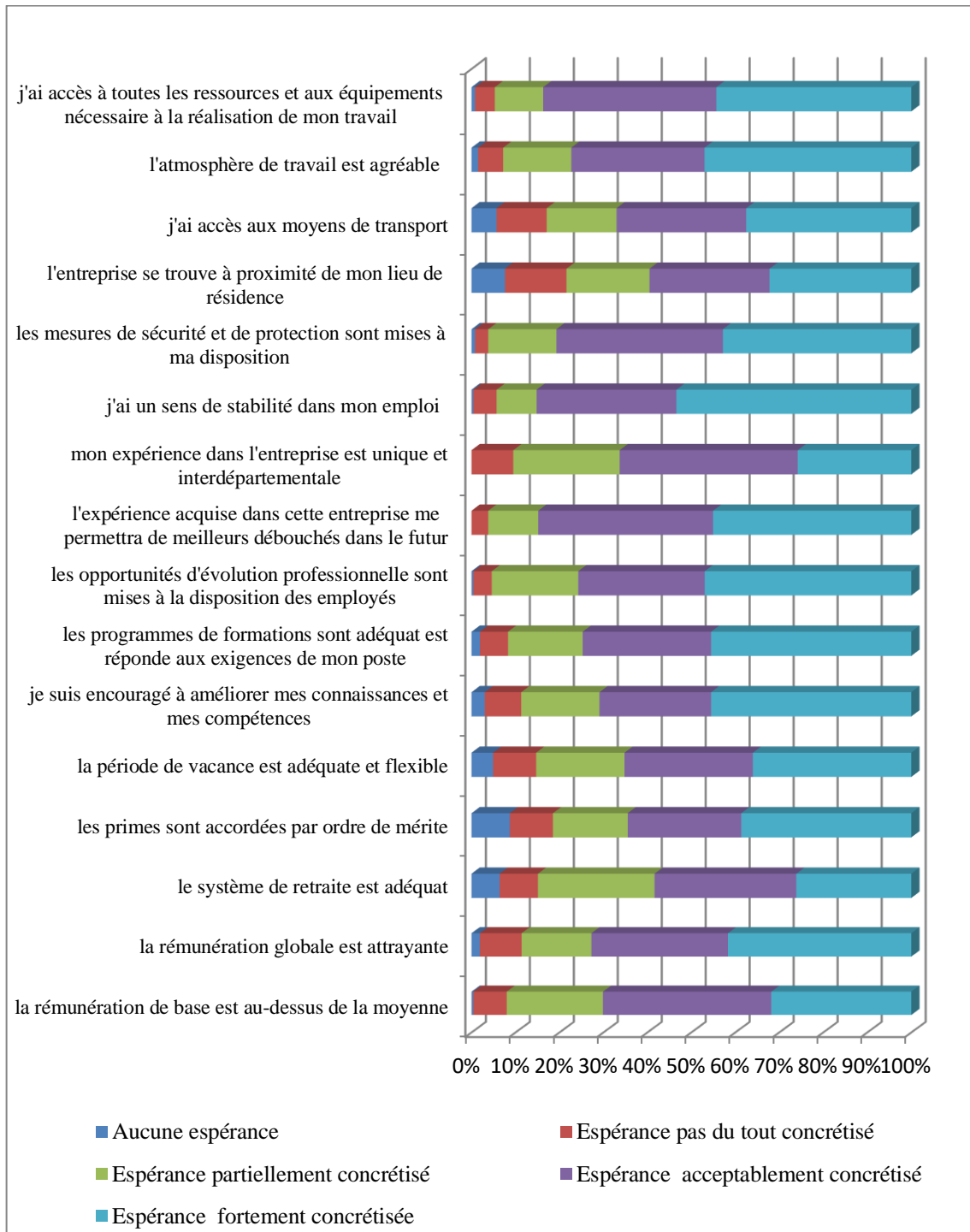
La variable instrumentale compte 16 items chargé en 6 sous-variables dont « salaires et avantages sociaux », « développement des compétences », « évolution de carrière », « sécurité et stabilité », « localisation » et au finale « l'environnement de travail ».

Les résultats indiquent que la majorité des participants expriment un degré de perception élevé et considèrent que leurs attentes ont été effectivement concrétisées pour les 16 items instrumentaux. Les résultats soutiennent l'hypothèse testée dans cette section :

**H1a** : les attentes des employés relatives aux avantages tangibles de l'expérience d'emploi exprimés par les attributs instrumentaux de la marque employeur sont convenablement concrétisées par les employeurs.

Nous remarquons qu'une très forte concrétisation est constatée auprès de l'item relatif à la stabilité de l'emploi (85%). Cet attribut est expliqué aux répondants par la présence d'un contrat de travail indéterminé, ce qui indique la durabilité de la relation d'emploi. La plus faible concrétisation dans la liste d'item remet en question le système de retraite (58%). Un taux relativement faible mais reste majoritaire (50%+1).

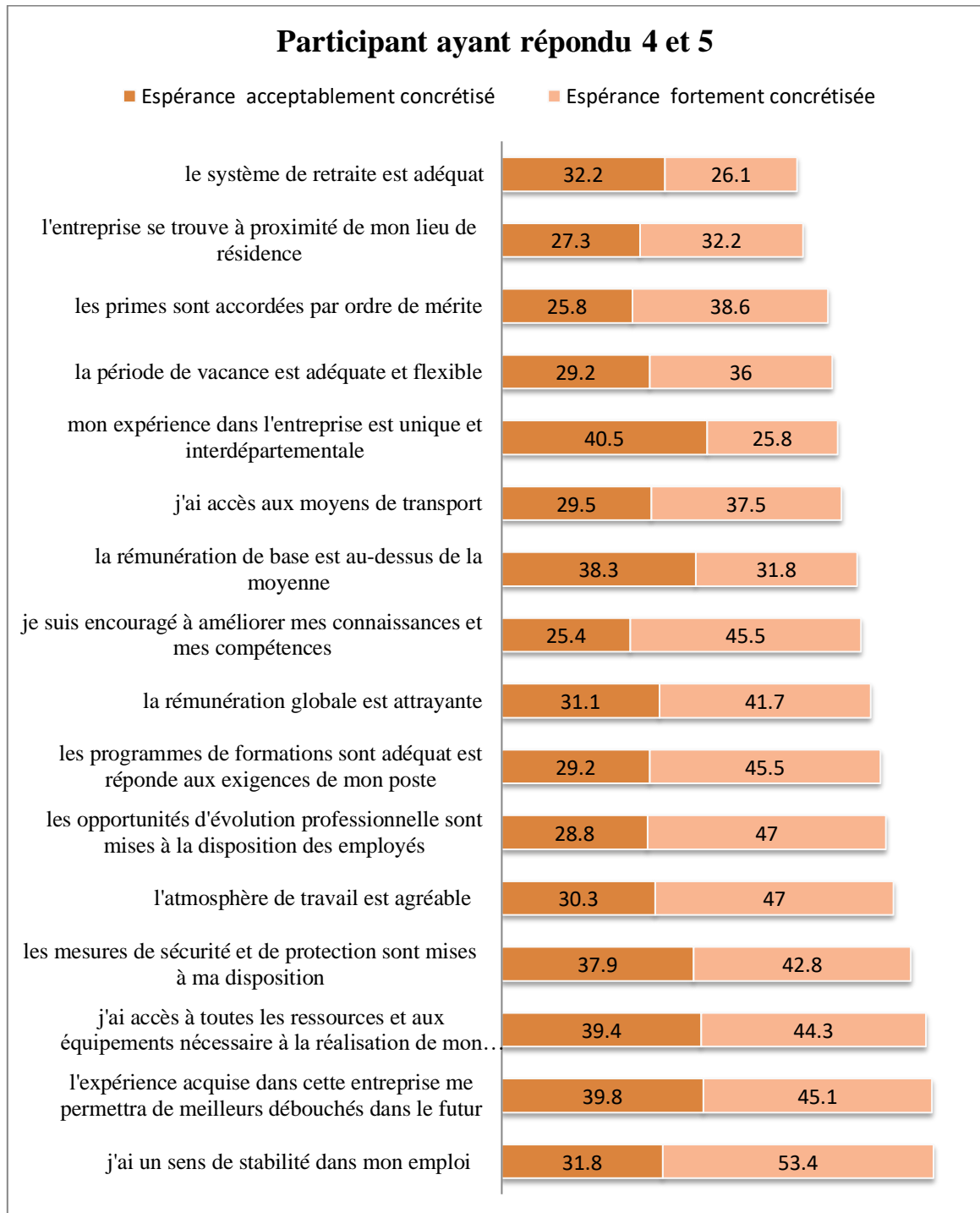
**Graphique 8.** Représentation visuelle de la distribution des réponses pour le niveau de concrétisation des attributs instrumentaux



Source : Résultats de l'étude.



**Graphique 9.** Distribution des réponses 4 (acceptablement concrétisé) et 5 (fortement concrétisé) pour les attributs instrumentaux de la marque employeur



**Source :** Résultats de l'étude.

Nous allons à présent effectuer une analyse des caractéristiques de la distribution des variables instrumentales. Cette démarche implique l'examen des scores des moyennes ainsi que les écarts-types.

**Tableau 8.** Statistiques descriptives de l'attribut « Salaire et avantages sociaux »

<b>Attribut</b>	<b>Liste des items</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Ecart-type</b>
<b><u>Salaire et avantage sociaux</u></b>	la rémunération de base est attrayante et au-dessus de la moyenne	3.935	0.934
	la rémunération globale est attrayante	4.011	1.062
	le système de retraite est adéquat	3.628	1.149
	les primes sont accordées par ordre de mérite	3.757	1.297
	la période de vacance est adéquate et flexible	3.814	1.169

**Source :** Résultats de l'étude.

La tendance centrale de la première variable indique une forte existence de la première sous-variable indépendante. Le teste de fiabilité Alpha de Cronbach pour cette variable est de 0.839. Un tel coefficient reflète une forte cohérence interne des questions posées pour tester la variable. La moyenne de l'échelle est de 3.830 avec une variance d'échelle de 0.023. Les résultats indiquent une forte concrétisation des attentes des employés en termes de rémunération et relatifs aux avantages sociaux associés à l'expérience d'emploi. Les employés interrogés expriment une forte perception des éléments constituant l'attribut instrumental du salaire et des avantages sociaux. Cependant, nous pouvons considérer que l'hypothèse H1a est confirmée par le premier attribut de la marque employeur. L'écart type indique que la dispersion des réponses est moyennement polarisée avec une divergence réduite (prêt de 1) de la moyenne.

**Tableau 9.** Statistiques descriptives de l'attribut « Développement des Compétences »

Attribut	Liste des items	Moyenne	Ecart-type
<b>Développement des compétences</b>	je suis encouragé à améliorer mes connaissances et mes compétences par tous les moyens nécessaire	4.018	1.114
	les programmes de formations sont adéquats et répondent aux exigences de mon poste	4.098	1.023

**Source :** Résultats de l'étude.

Pour la deuxième sous-variable Alpha de Cronbach est estimé à 0.765, un coefficient qui est considéré comme acceptable auprès de la communauté scientifique (Santos, 1999) et qui indique une homogénéité interne des items de la variable et une variance d'échelle de 0.003. La moyenne est de 4.059 indiquant une forte concrétisation de l'attribut instrumental développement des compétences. Nous remarquons également que les moyennes sont relativement les mêmes pour les deux items de la variable. Ceci exprime que les employés considèrent que leurs attentes en termes de formations sont satisfaites par leurs employeurs. La distribution des réponses converge vers la moyenne. Ces résultats contribuent à la confirmation de l'hypothèse H1a.

**Tableau 10.** Statistiques descriptives de l'attribut « Évolution de Carrière »

Attribut	Liste des items	Moyenne	Ecart-type
<b>Évolutions de carrière</b>	les opportunités d'évolution professionnelle sont mises à la disposition des employés	4.178	0.915
	l'expérience acquise dans cette entreprise me permet de meilleurs débouchés dans le futur	4.261	0.806
	mon expérience dans l'entreprise est unique et interdépartementale	3.825	0.922

**Source :** Résultats de l'étude.

La variable instrumentale relative à l'évolution de carrière a un coefficient de fiabilité, Alpha de Cronbach de 0.710. Cette valeur est acceptable mais reste désormais faible et réduit par conséquent l'unidimensionnalité de l'échelle. Même en sachant que lorsque la valeur alpha est de 0,70, l'erreur-type de mesure est égale à plus de la moitié (0,55) de l'écart-type de la distribution du score total, nous sommes tout de même tenu de considérer que le seuil acceptable de validité est de 0.70 selon Santos (1999).

Pour cette troisième sous-variable, la moyenne est considérablement forte ce qui reflète une forte adhésion et une forte reconnaissance des employés de la valeur de l'expérience acquise auprès de leurs employeurs. Avec une moyenne de 4.088, nous pouvons déduire que les employés considèrent que l'attribut instrumental de l'évolution de carrière est fortement concrétisé.

**Tableau 11.** Statistiques descriptives de l'attribut « Sécurité et Stabilité »

<b>Attribut</b>	<b>Liste des items</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Ecart type</b>
<b>Sécurité et Stabilité</b>	j'ai un sens de stabilité dans mon emploi	4,3258	,87636
	les mesures de sécurité et de protection sont mises à ma disposition	4,1894	,86003

**Source :** Résultats de l'étude.

« *Sécurité et Stabilité* » est l'intitulé de notre quatrième attribut instrumental. Le coefficient de validité interne pour cette sous-variable répond aux mêmes paramètres que la précédente. La valeur Alpha de Cronbach est de ( $\alpha=0.708$ ) est faible mais suffisante pour considérer que la variable dispose d'une validité interne (Nunnally, 1978). Cet attribut de la marque une très forte concrétisation avec une moyenne de 4.258. La valeur de l'écart-type indique que l'ensemble des réponses convergé vers la moyenne. Ces résultats indiquent que les employés considèrent que leurs attentes en termes de stabilité d'emploi et de sécurité du travail sont matérialisées.

**Tableau 12.** Statistiques descriptives de l'attribut « Localisation »

Attribut	Liste des items	Moyenne	Ecart-type
<b>Localisation</b>	l'entreprise se trouve à proximité de mon lieu de résidence	3,6250	1,272
	j'ai accès aux moyens de transport	3,8182	1,213

Source : Résultats de l'étude.

Alpha de Cronbach pour la sous-variable localisation est de ( $\alpha=0.63$ ) indique une faible cohérence interne de la variable à la frontière de la limite acceptée par Nunnally et Bernstein (2009). Cette variable fait référence à la proximité et à l'accessibilité de l'entreprise aux employés. Nous remarquons que cet attribut marque une forte concrétisation avec une moyenne ( $m=3.72$ ,  $E.T=1.54$ ). Ce résultat peut indiquer que les employés ne rencontrent aucune contrainte relative à l'accès à l'entreprise et sont globalement satisfaits de la prestation de l'entreprise. Cependant, l'accessibilité ( $m=3.81$ ,  $E.T=1.21$ ) est relativement supérieure à l'accessibilité ( $m=3.62$ ,  $E.T= 1.27$ ).

**Tableau 13.** Statistiques descriptives de l'attribut « Environnement de Travail »

Attribut	Liste des items	Moyenne	Ecart-type
<b>Environnement de travail</b>	l'atmosphère de travail est agréable	4,1553	,98396
	l'accès aux ressources et aux équipements	4.219	,870

Source : Résultats de l'étude.

Cet attribut contient deux items relatifs à l'atmosphère de travail. Nous constatons une tendance considérablement forte ( $m=4.187$ ,  $E.T=0.812$ ) indiquant une forte concrétisation de l'attribut. De ce fait, le niveau de perception d'une atmosphère de travail agréable est significativement fort. Alpha de Cronbach pour cette variable est relativement faible

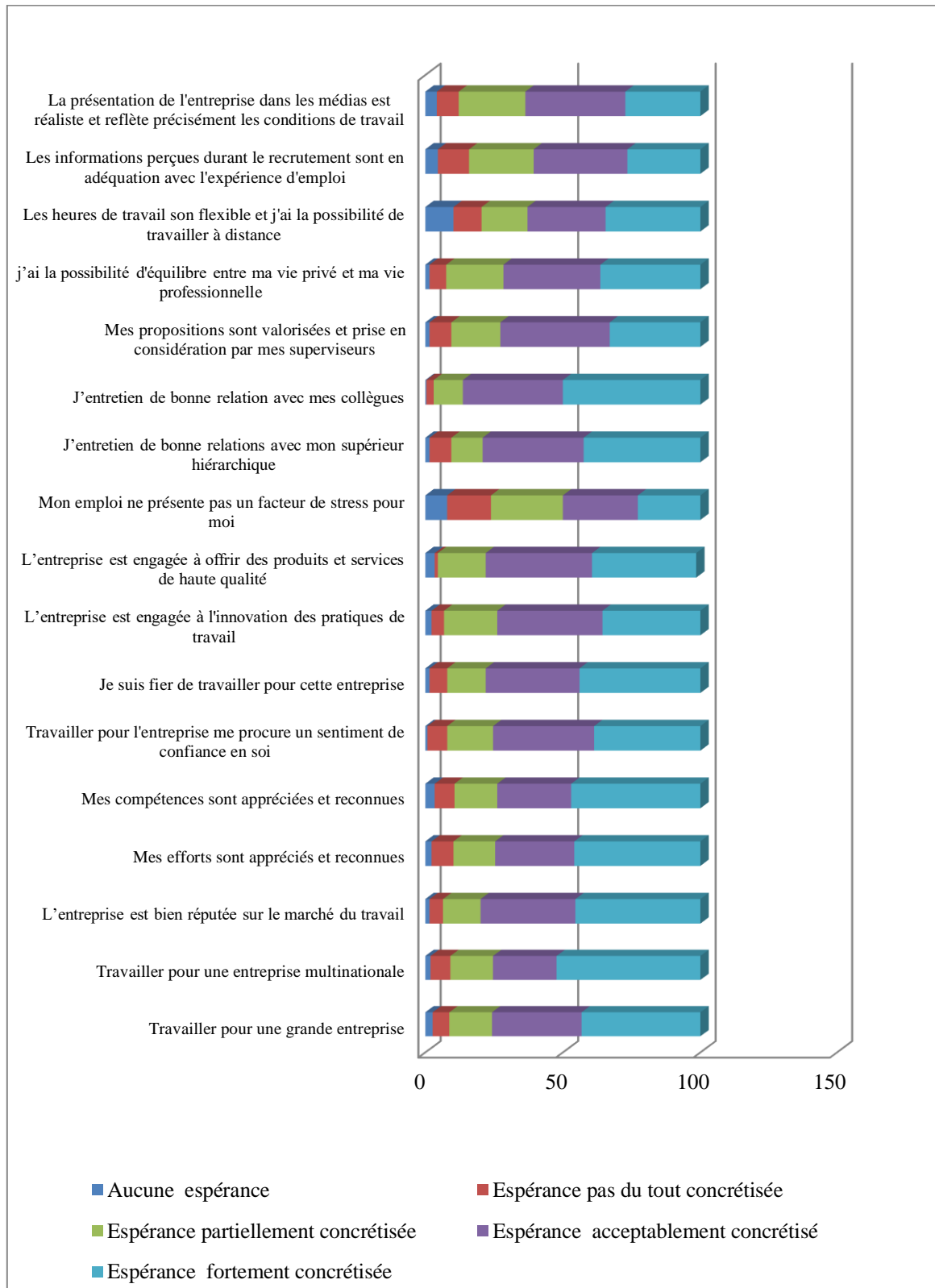
( $\alpha=0.692$ ) indiquant une faible corrélation interne. Nous acceptons la variable dans notre modèle en prenons en compte la limite de Nunally (1994).

La tendance globale des réponses indique qu'une forte proportion des participants perçoit un très fort niveau de concrétisation pour les attributs instrumentaux. Ceci indique que les prestations des employeurs en terme de proposition matérielle de la valeur d'emploi est considérablement satisfaisante, notamment pour les attributs relatifs à la formation, à l'évolution de carrière et à la sécurité. Cependant, l'attribut du salaire et avantage sociaux est moyennement fort. A la lumière de ces résultats, nous pouvons déduire que le postulats initiales supposant une forte perception de la concrétisation des attributs instrumentaux chez les employeurs considérés comme employeurs de choix, est soutenue et appuyé par les données descriptives pour cette première catégorie d'attributs de la marque employeur.

## **2.2.- Les niveaux de perception des attributs symboliques de la marque employeur**

La variable symbolique de notre modèle contient 17 items reflétant la valeur émotionnelle et le sentiment global tiré de la relation d'emploi et du contact avec la marque employeur. Donc cette partie du questionnaire, nous avons demandé aux répondants d'évaluer si les attributs proposés par notre modèle sont effectivement concrétisés pas la proposition d'emploi de leurs employeurs. Si nous considérons que 50%+1 est une valeur indiquant la majorité, les résultats indiquent que les 264 répondants de notre échantillon admettent que les attributs sont concrétisés ou fortement concrétisés. Le Graphique (10) ci-dessus illustre les résultats avec une représentation visuelle de la distribution des réponses des participants à l'ensemble des items de la variable.

**Graphique 10.** Représentation visuelle de la distribution des réponses pour le niveau de concrétisation des attributs symboliques



Source : Résultats de l'étude.

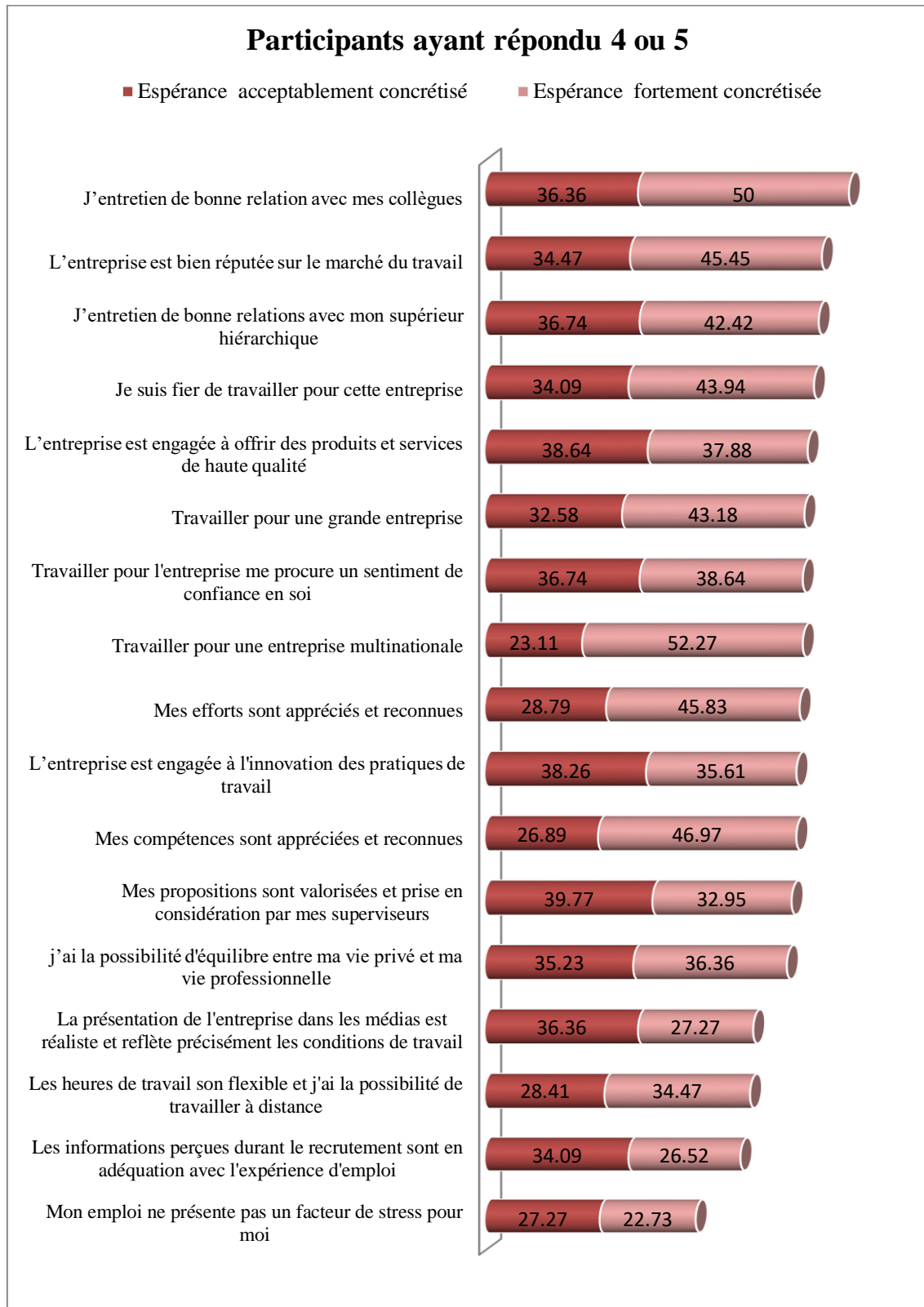
Le graphique (11) résume les pourcentages des réponses exprimant une forte ou une très forte concrétisation de chacun des attributs de la marque employeur proposés par notre modèle.

Les résultats indiquent qu'une forte proportion des répondants exprime que leurs attentes sont fortement concrétisées avec une moyenne de (72%) dont (33%) acceptablement concrétisées, et (39%) fortement concrétisées. Nous avons également effectué un classement des items dans l'ordre décroissant. Les constats tirés de cette opération indiquent que la plus forte concrétisation est notée pour l'item « entretenir de bonne relation avec les collègues » (86%) des répondants. La notoriété de l'entreprise arrive en deuxième position et l'entretien de bonne relation avec les supérieurs hiérarchiques avec la même valeur de (79%). Le plus faible impact est perçu pour la question qui indique l'absence du facteur de stress dans l'expérience d'emploi (50%). C'est désormais l'unique item qui ne correspond pas à la dimension majoritaire de l'ensemble des items de l'attribut symbolique.

Nous constatons qu'une forte proportion des participants considère que leurs attentes sont non seulement concrétisées mais fortement concrétisées. Les taux révélés par les présents résultats reflètent une forte satisfaction des salariés par les attributs symboliques de la proposition d'emploi. Certains auteurs dans la littérature de la satisfaction clients soutiennent que les consommateurs qui expriment un niveau de concrétisation élevé des attributs de la marque démontrent une forte loyauté envers l'organisation et c'est cette loyauté qui va à son tour influencer le comportement d'achat, volonté à essayer les nouveaux produits que l'organisation lance sur marché, un bouche à oreille positif, recommandation, et d'atteindre un niveau où les clients deviennent eux-mêmes ambassadeurs de la marque. Ce sont ces comportements de loyauté qui ont le plus d'impact sur le succès et la réussite d'une organisation (Hallowell, 1996).



**Graphique 11.** Distribution des réponses 4 (acceptablement concrétisé) et 5 (fortement concrétisé) pour les attributs symboliques de la marque employeur



**Source :** Résultats de l'étude.

**Tableau 14.** Statistiques descriptives de l'attribut « Reconnaissance et Appréciation »

<b>Attribut</b>	<b>Liste des items</b>	<b>Moyennes</b>	<b>Ecart type</b>
<b>Reconnaissance et appréciation</b>	mes efforts sont appréciés et reconnus	4.079	1.063
	mes compétences sont appréciées et reconnues	4.068	1.104
	mes propositions sont valorisées et prise en considération par mes superviseurs	3.947	0.981

**Source :** Résultats de l'étude.

La première variable symbolique de notre recherche s'intéresse aux facteurs relatifs à la reconnaissance et à la valorisation des contributions des employés. Nous pouvons la définir comme l'ensemble des activités psychologiques et sociales attribuant une forme de rémunération non-financière aux employés dans l'objectif d'instaurer un état d'esprit de valorisation. Alpha de Cronbach (1951) pour cette variable est de ( $\alpha=0.876$ ) indiquant une forte validité interne des items constituant la variable. La moyenne pour cet attribut est de 4,032, insinuant ainsi une forte perception relative à la concrétisation de la variable. La valeur de l'écart-type indique que les réponses des participants n'ont pas des tendances divergentes de la moyenne. La variable de la valorisation est d'une préoccupation majeure pour les professionnelles selon Lemire et Guérin (1996). Les résultats reflètent une réaction positive envers les efforts des employeurs à instaurer un climat de travail où l'employé se sente valorisé pour l'impact qu'ils ont sur la performance de l'entreprise. La reconnaissance et l'appréciation sont considérées comme une forme de récompense psychologique et sociale (Hofmans, De Gieter, & Pepermans, 2013). L'intégration des modèles de récompenses non-financières dans les pratiques managériales contemporaines est reconnue pour avoir un effet positif à la fois sur la performance et sur le comportement organisationnel des employés (Luthans, 2000). Cependant, des recherches plus récentes ont démontré que malgré les investissements considérables que certaines organisations consacrent aux activités de reconnaissances, la majorité de ces efforts sont perçus avec cynisme ou apathie et sont considérés d'avoir un faible impact que ce soit sur la satisfaction professionnelle ou sur l'engagement des employés (White, 2014). Les analyses de la corrélation et de la régression révéleront l'antécédence de cet attribut sur la citoyenneté organisationnelle et l'engagement affectif des employés.

**Tableau 15.** Statistiques descriptives de l'attribut « Compétence et Innovation »

Attribut	Liste des items	Moyenne	Ecart-type
<u>Compétence et innovation</u>	l'entreprise est engagée à l'innovation des pratiques de travail	4.003	0.969
	l'entreprise est engagée à offrir des produits et services de haute qualité	4.072	0.922

**Source :** Résultats de l'étude.

Cet attribut fait référence à la signification que peu avoir le fait de travailler pour une organisation dévoué à l'excellence et à l'innovation. C'est une variable qui fait appelle à la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1974) et à la théorie de l'auto-catégorisation (Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherell, 1987). L'identification de l'employé avec le degré de compétence constitue une source d'avantage concurrentielle pour les organisations (Lievens et al., 2007). Alpha de Cronbach pour cette variable est de ( $\alpha = 0.827$ ) ce qui signifie que les items constituant la variable sont cohérents et corrélés. La moyenne calculée pour cet attribut est de 4,038 indiquant une forte concrétisation de la variable. Ce résultat montre que les employés considèrent que leurs employeurs sont engagés à promouvoir une image d'excellence et d'innovation. Les recherches ont démontré que la compétence c'est avéré être une variable symbolique prédictive d'attractivité organisationnelle (Lievens et al., 2007). Les résultats relatifs à son degré d'influence sur le comportement organisationnelle des employés se révéleront ultérieurement avec l'analyse de régression multiple.

**Tableau 16.** Statistiques descriptives de l'attribut « Prestige »

Attribut	Liste des items	Moyenne	Ecart-type
<u>Prestige</u>	travailler pour une aussi grande entreprise est un privilège pour moi	4.075	1.032
	travailler pour une entreprise multinationale est un avantage pour moi	4.166	1.054
	l'entreprise est bien réputée sur le marché du travail	4.174	0.947

**Source :** Résultats de l'étude.

Le prestige organisationnel représente la perception des employés de la réputation de l'entreprise, c'est une variable qui interpelle l'image que projette l'entreprise et son degré de perception par son environnement externe (Smidts, Pruyn, & Van Riel, 2001). La considération de cette variable comme un attribut symbolique de la marque employeur est également fondé sur la théorie de l'auto-catégorisation et le degré d'identification des employés avec l'image et la réputation de l'employeur. Le coefficient de validité interne de l'ensemble des items de cet attribut est estimé à ( $\alpha=0.810$ ) indiquant une forte cohérence des composantes. Une moyenne de 4,139 révèle un fort niveau de perception de la concrétisation de la variable prestige. Cela signifie que les employés considèrent que leurs employeurs projettent une image positive et distinctive sur le marché de travail. Le niveau de la variance démontre que les réponses des participants ont une tendance relativement similaire. Les résultats indiquent que l'hypothèse relative à la concrétisation de l'attribut symbolique est validée par cet attribut.

**Tableau 17.** Statistiques descriptives de l'attribut « Leadership et Dynamique de groupe »

Attribut	Liste des items	Moyenne	Ecart-type
Leadership et dynamique de groupe	j'entretien de bonne relations avec mon supérieur hiérarchique	4.113	0.972
	j'entretien de bonne relation avec mes collègues	4.329	0.800

**Source :** Résultats de l'étude.

Cette variable désigne l'aspect relationnel entre les membres d'une organisation. Dans le model de Berthon et ses collègues (2005), les items sont catégorisés comme représentation des valeurs sociales d'une entreprise. Alpha de Cronbach pour cette variable est de ( $\alpha=0.704$ ). La valeur est faible mais reste cependant acceptable selon Santos (1999) et Nunnally et Bernstein (2009). Le choix de retenir la variable est appuyé par la forte concrétisation exprimé par le niveau de la moyenne. Une valeur de 4,222 reflète une très forte perception de la concrétisation de l'attribut. Ce résultat indique que le climat social est globalement positif et que les entreprises considérées comme employeurs de choix réussissent à favoriser des relations positives entre les parties prenantes.

**Tableau 18.** Statistiques descriptives de l'attribut « Inférence Psychologique »

Attribut	Liste des items	Moyenne	Ecart-type
<u>Inférence psychologique</u>	travailler pour l'entreprise me procure un sentiment de confiance en soi	4.053	0.953
	je suis fier de travailler pour cette entreprise	4.125	0.980

**Source :** Résultats de l'étude.

Cet attribut fait référence aux avantages psychologiques tiré de la relation d'emploi. Les représentations psychologiques de l'expérience d'emploi sont reflétées par les émotions que l'employé exprime envers son employeur. Pour mesurer cette variable nous avons opté, après un processus d'élimination, pour deux émotions que sont la confiance en soi, et la fierté. La confiance en soi est considérée comme une force motrice pour la motivation (Bénabou & Tirole, 2002). Le sentiment de fierté que les employés associent au fait de travailler pour une organisation peut résulter d'un comportement d'adhésion aux valeurs et à la culture projeté par l'entreprise. Alpha de Cronbach pour cette variable est de ( $\alpha=0.824$ ) ce qui indique que les deux éléments sont fortement cohérent et corrélés et reflète une forte validité pour mesurer la variable. Cet attribut symbolique peut être considéré à la fois comme une valeur d'input constituant la marque employeur et comme une valeur d'output comme une variable antécédente des attributs de la marque. La moyenne calculée pour cet attribut est estimée à 4,089 indiquant une forte perception de la concrétisation des inférences psychologiques. La valeur de l'écart-type montre que les réponses des participants convergent vers la moyenne. Ces résultats indiquent que les employés tirent des avantages psychologiques positifs de l'expérience d'emploi indiquant ainsi que l'hypothèse relative à la concrétisation des attributs symboliques est confirmée pour cette variable.

**Tableau 19.** Statistiques descriptives de l'attribut « Contrat Psychologique »

Attribut	Liste des items	Moyenne	Ecart type
<u>Contrat psychologique</u>	les informations perçues durant le recrutement sont en adéquation avec l'expérience d'emploi	3.666	1.121
	la présentation de l'entreprise dans les médias est réaliste et reflète précisément les conditions de travail	3.746	1.071

Source : Résultats de l'étude.

La théorie du contrat psychologique est basé sur la supposition qu'en intégrant une organisation, l'employé forme l'ensemble d'attentes relatives à la relation d'emploi sur la base des informations perçues lors du recrutement et qui forme une sorte de contrat informel entre l'employé et l'employeur. La moindre brèche de ce contrat est considéré comme une source de désengagement et d'insatisfaction professionnelle (Guest, 1998). Cette variable est intégrée dans la série d'attribut symbolique pour refléter l'adéquation entre les attentes des employés et la concrétisation de cette dernière. Alpha de Cronbach pour cette variable est de ( $\alpha= 0.835$ ) indiquant une forte validité interne. Cependant, la taille de la moyenne est moyennement forte avec une valeur de ( $m= 3.706$ ). Ce niveau indique une faible concrétisation en comparaison avec les autres attributs.

**Tableau 20.** Statistiques descriptives de l'attribut « Equilibre Travail-Vie »

Attribut	Liste des items	Moyenne	Ecart-type
<u>Equilibre Travail-Vie</u>	mon emploi ne présente pas un facteur de stress pour moi	3,4091	1,22369
	j'ai la possibilité d'équilibre entre ma vie privé et ma vie professionnelle	3,9886	,97685
	les heures de travail son flexible et j'ai la possibilité de travailler à distance	3,6667	1,31772

Source : Résultats de l'étude.

Le quotidien d'un employé est réparti entre son travail et sa vie privé. Pendant de longues décennies, la communauté de recherche ainsi que la communauté professionnelle des RH s'intéressent aux différentes interactions des deux facettes de la vie humaine. Lockwood (2003) définit l'équilibre travail-vie comme un état d'équilibre entre les exigences de la vie personnelle et celle de la vie professionnelle. White et ses collègues (2003) ont démontré que les heures de travail et la réduction des niveaux de burn-out chez les employés sont des variables explicatives de l'équilibre travail-vie. La perception des individus de l'équilibre travail-vie et du sens de bien-être est devenue une impérative pour assurer une performance optimale des parties-prenantes. Le coefficient de validité interne pour cette variable est faible mais acceptable avec une valeur de ( $\alpha = 0.750$ ). Les niveaux de la moyenne varient d'un item à l'autre, cependant, la tendance globale de la variable reste moyennement forte ( $m = 3.688$ ). L'item relatif au stress marque le plus faible niveau de moyenne, indiquant une concrétisation moyennement faible. Le travail est désormais perçu par les employeurs comme étant un facteur de stress.

### **2.3.- Les statistiques comparatives des moyennes des attributs de la marque employeur**

Le test T à échantillon unique pour tester les hypothèses H1 (a) et (b) qui postule une forte concrétisation ou une concrétisation adéquate des attributs de la marque employeur dans ces deux dimensions, instrumentales et symboliques.

**Tableau 21.** Statistiques comparatives des moyennes des attributs de la marque employeur

Attributs de la marque employeur		t	Valeur-P	$\Delta$ moyenne	Intervalle de confiance de la différence 95%	
					Inférieure	Supérieure
<b>Attributs Instrumentaux</b>	1. Salaires et avantages sociaux	15,329	<0.0001	0,829	0,723	0,936
	2. Développement des compétences	17,865	<0.0001	1,058	0,942	1,175
	3. Evolution de carrière	25,159	<0.0001	1,088	1,003	1,173
	4. Sécurité et stabilité	26,747	<0.0001	1,257	1,165	1,350
	5. Localisation	11,009	<0.0001	0,721	0,592	0,850
	6. Environnement de travail	23,758	<0.0001	1,187	1,089	1,285
<b>Attributs symboliques</b>	1. Reconnaissance et appréciation	17,817	<0.0001	1,031	0,917	1,145
	2. Compétences et innovation	19,308	<0.0001	1,037	0,932	1,143
	3. Prestige	21,471	<0.0001	1,138	1,034	1,243
	4. Leadership et dynamique de groupe	25,385	<0.0001	1,221	1,126	1,316
	5. Inférences psychologique	19,842	<0.0001	1,089	0,980	1,197
	6. Contrat psychologique	11,297	<0.0001	0,7064	0,583	0,829
	7. Equilibre travail-vie	11,587	<0.0001	0,688	0,571	0,805

**Source :** Résultats de l'étude.

Nous voulons savoir si les participants travaillant pour une organisation certifiée comme meilleur employeur considèrent que leurs attributs de la marque employeur sont adéquatement ou plus qu'adéquatement concrétisés. On considère que l'hypothèse est validée à partir de la valeur de 3 avec un intervalle de confiance de 95% et que chaque construit est considéré comme significativement concrétisé.

Les résultats indiquent que la probabilité d'observer un échantillon de cette taille indiquant une concrétisation inférieure à 3 est inférieure à 0.05%. Les résultats de l'analyse



confirment l'hypothèse H1 (a) et (b). Le degré de signification des scores de t indiquent qu'il est très improbable que les employés travaillant pour une organisation certifiée comme meilleur employeur perçoivent un niveau de concrétisation inférieure à la moyenne fixé dans notre modèle par la valeur de (3).

#### **2.4.- L'analyse des liens entre la perception des attributs de la marque employeur et les caractéristiques démographiques et socioprofessionnelles : sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle, ancienneté**

L'étude de l'impact des caractéristiques démographiques et socioprofessionnelles de l'échantillon sur la perception de concrétisation des attributs de la marque employeur sera effectuée séparément en analysant l'impact du sexe et de l'âge d'une part et de la catégorie socioprofessionnelle et l'ancienneté de l'autre part. Étant donné que les variables utilisées sont de nature catégorielle, nous utilisons l'analyse de la variance multi-variée ANOVA afin de calculer les différentes perceptions entre les différentes sous-populations. Ce test est effectué pour tester si les répondants de sexe et âge différents, ou appartenant à des catégories socioprofessionnelles différentes expriment des perceptions de concrétisation différentes. L'analyse est effectuée en utilisant un modèle linéaire générale multi-varié qui permet un paramétrage complet (création de coefficient par catégorie).

Le test Lambda de Wilks est effectué pour comparer le niveau de discrimination entre les différentes catégories. Les valeurs sont généralement comprises entre la valeur de 0 et 1 avec 1 indiquant une faible discrimination. Ceci signifie qu'une faible valeur de Lambda indique une forte contribution de l'effet sur le modèle testé (Garson, 2015).

Le test de comparaison Post-hoc LSD est également effectué afin de mesurer l'existence d'une différence significative entre les moyennes des différentes catégories. Certaines différences de moyennes significatives sont constatées pour l'attribut instrumentales « salaires et avantages sociaux » entre les répondants ayant plus que deux années d'expérience au sein de l'entreprise et les répondants ayant travaillé pour une durée comprise entre 2 et 5 ans ( $\Delta m \pm 0.346$ ,  $p < 0.05$ ) en faveur de la première catégorie. Un deuxième effet significatif est révélé pour l'attribut instrumentale « évolution de carrière » entre les répondants ayant moins d'une année d'expérience et les employés ayant entre 2 et 5 ans d'expérience ( $\Delta m \pm 0.311$ ,  $p < 0.05$ ) en faveur de la deuxième.

Par ailleurs, l'attribut symbolique « reconnaissance et appréciation » révèle une différence dans le niveau de concrétisation entre les répondants ayant moins d'une année d'expérience et ceux ayant entre 2 et 5 d'une part ( $\Delta m \pm 0.448, p < 0.05$ ) d'une part, et ceux ayant entre 5 et 10 années d'expérience ( $\Delta m \pm 0.363, p < 0.05$ ) de l'autre part les deux en faveur de la première catégorie. L'attribut symbolique « prestige » indique également une différence significative entre les employés ayant moins d'une année d'expérience et ceux ayant entre 1 et 2 années d'expérience ( $\Delta m \pm .490, p < 0.05$ ) en faveur de la dernière, et entre les catégories entre 1 et 2 ans et entre 5 et 10 ans ( $\Delta m \pm 0.487, p < 0.05$ ) en faveur de la première. Nous constatons l'existence d'une différence de moyenne significative entre les répondants ayant moins d'une année d'ancienneté au sein de l'entreprise qui expriment un niveau de perception de concrétisation plus élevé que les répondants travaillant pour leurs employeurs pour une durée entre 2 et 5 ans pour l'attribut « leadership et dynamique de groupe » ( $\Delta m \pm 0.335, p < 0.05$ ). Le cinquième attribut « inférence psychologique » révèle une différence significative entre le niveau de perception des employé ayant entre 2 et 5 ans d'expérience et les employés ayant plus que 10 ans d'expérience au sein de leur entreprise ( $\Delta m \pm 0.362, p < 0.05$ ). Cependant, le plus fort niveau de signification est constaté dans la perception de l'attribut « équilibre travail-vie » ou les répondants ayant le plus d'ancienneté (plus de 10 ans) qui expriment un niveau de perception significativement plus élevé que et les répondants ayant entre 2 et 5 ans ( $\Delta m \pm 0.461, p < 0.01$ ).

Il faut toutefois noter que cette analyse nous permettra de calculer l'effet de deux variables composites constituées de 6 et 7 attributs instrumentales et symboliques respectivement en prenant chaque attribut séparément.

**Tableau 22.** Tests multi-variés et effets inter-variables

	<b>Variable dépendante</b>		<b>Somme des carrés de type III</b>	<b>Carré moyen</b>	<b>F</b>	<b>Significati on</b>
<b>sexe</b>	<b>Instrumentales</b>	Salaire et avantages sociaux	,944	,944	1,261	,262
		Développement des compétences	,727	,727	,784	,377
		Evolution de carrière	,224	,224	,456	,500
		Sécurité et stabilité	,214	,214	,360	,549
		Localisation	4,124	4,124	3,513	,062
		Environnement de travail	,100	,100	,150	,699
	<b>Symboliques</b>	Reconnaissance et appréciation	4,105	4,105	4,963	<b>,027*</b>
		Compétences et innovation	,210	,210	,274	,601
		Prestige	1,039	1,039	1,445	,231
		Leadership et dynamique de groupe	,399	,399	,652	,420
		Inférences psychologiques	1,514	1,514	2,007	,158
		Contrat psychologique	,591	,591	,586	,445
		Equilibre travail-vie	4,540	4,540	4,981	<b>,027*</b>
	<b>Lambda de Wilks</b>			,880		2,475
<b>expérience</b>	<b>Instrumentales</b>	Salaire et avantages sociaux	3,566	,892	1,191	,315
		Développement des compétences	2,260	,565	,609	,656
		Evolution de carrière	2,870	,717	1,459	,215
		Sécurité et stabilité	2,333	,583	,982	,418
		Localisation	,589	,147	,125	,973
		Environnement de travail	1,012	,253	,381	,822
	<b>Symboliques</b>	Reconnaissance et appréciation	7,550	1,887	2,282	,061
		Compétences et innovation	2,440	,610	,797	,528
		Prestige	5,536	1,384	1,925	,107
		Leadership et dynamique de groupe	3,764	,941	1,538	,192
		Inférences psychologiques	4,434	1,108	1,470	,212
		Contrat psychologique	5,655	1,414	1,402	,234
		Equilibre travail-vie	6,743	1,686	1,849	,120
	<b>Lambda de Wilks</b>			,740		1,428

Source : Résultats de l'étude.

Les résultats détaillés de l'examen sont récapitulés dans l'annexe (5). Cependant, le tableau (22) résume les résultats des effets dont uniquement le sexe et l'ancienneté sont significatifs ( $p < 0.005$ ,  $p < 0.05$ ) respectivement. L'examen des résultats des tests inter-sujets rejettent l'hypothèse de la présence d'un effet significatif du nombre d'années d'ancienneté sur la perception du niveau de concrétisation de l'ensemble des attributs instrumentales et symboliques, nous rejetons ainsi l'hypothèse H2 (b). Cependant, une relation significative est révélée entre le sexe et deux attributs symboliques dont la reconnaissance et l'équilibre travail-vie.

Cependant, nous pouvons considérer que l'hypothèse H2 (a) est partiellement confirmée par la variable démographique sexe.

## **2.4.- Les statistiques descriptives des variables dépendantes : l'engagement affectif et le comportement de citoyenneté organisationnelle**

Pour tester les effets de la concrétisation des attributs de la marque employeur sur les comportements des employés, nous avons opté pour deux variables, notamment l'engagement affectif et la citoyenneté organisationnelle.

### **2.4.1.- L'engagement affectif**

L'engagement organisationnel a suscité l'intérêt des chercheurs contemporains. Des tentatives pour mesurer le niveau d'engagement des employés envers leurs organisations et de concevoir des échelles pour mesurer ce dernier. Cette variable est constituée de l'échelle de Meyer & Allen (1990) contenant 8 items pour tester l'engagement affectif exprimé par les employés interrogés. Cette variable met en évidence l'attachement émotionnel des employés avec les valeurs d'une organisation, l'identification avec ses objectifs et l'implication dans sa réussite (N. Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1991; Shore & Wayne, 1993; Zopiatis, Constanti, & Theocharous, 2014). Contrairement à la dimension normative et continue, la dimension affective implique que les employés choisissent volontairement d'appartenir à l'organisation sans tenir compte de la motivation économique ou morale qui peut être associée à l'emploi. Shore et Wayne (1993) résument l'engagement affectif comme une volonté d'appartenir par opposition à l'obligation d'appartenir.

Allen et Meyer (1991) ont formulé leurs échelles de mesure sur la base de la littérature relative à l'engagement organisationnelle et les échelles préalablement établies par leurs

pairs notamment Mowday et ses collègues (1979). L'étude s'est annoncée avec un vivier de 51 items. Après avoir été soumis à un processus d'élimination par les différents tests de validité interne et d'inter-corrélation, uniquement 24 items ont été retenus pour évaluer l'engagement organisationnel dans ces trois formes affective, normative, et continue. Ce modèle a fait l'objet de plusieurs recherches que Allen and Meyer (1996) ont évoqué une revue de la littérature qui portant sur leur échelle de mesure dans l'étude de l'engagement organisationnelle et toutes les études tentant de mesurer la validité de leur modèle. Les résultats de leur étude ont révélé une forte validité du modèle et ont supporté l'utilisation de l'échelle de mesure dans l'étude de l'engagement.

Notre choix de focaliser la recherche sur la composante affective du modèle est justifié d'une part, par l'influence immédiate constatée des réactions affectives sur le comportement des individus (Mathieu & Zajac, 1990), et de l'autre part, par la forte corrélation et l'important impact de la variable sur les différents antécédents organisationnels notamment la performance, la citoyenneté organisationnelle et l'assiduité (Meyer et al., 2002). Par ailleurs, elle est considérée pour avoir une influence positive sur la loyauté attitudinale (Evanschitzky, Iyer, Plassmann, Niessing, & Meffert, 2006).

L'échelle de mesure pour l'engagement affectif est celle proposée par Allen & Meyer (1990) comprenant 8 items. Pour la facilitation de l'explication des résultats, nous avons libellé les items comme suite : fidélité, fierté, implication, attachement, inclusion, attachement émotionnelle, intérêt personnel et appartenance. Le tableau représente un récapitulatif des résultats descriptifs de la variable.

**Tableau 23.** Statistiques descriptives de la variable « Engagement Affectif »

Liste des items	Moyenne	Ecart type
je serai très content de passer le reste de ma carrière dans cette entreprise (fidélité)	3,0379	1,31042
ça me fait plaisir de discuter mon entreprise avec les gens de l'extérieur (fierté)	3,6780	1,10930
je ressens vraiment comme si les problèmes de cette entreprise étaient mes propres problèmes (implication)	3,4167	1,24578
je ne serai pas facilement attaché à une autre entreprise autant que je le suis à celle-ci (attachement)	2,6591	1,10532
dans mon entreprise, j'ai l'impression de faire parties d'une famille (inclusion)	3,4318	1,21269
je ressens un attachement émotionnel à cette entreprise (attachement émotionnelle)	3,5189	1,23311
je porte beaucoup d'intérêt personnel à cette entreprise (intérêt personnel)	3,4242	1,08653
19. je ressens un sens d'appartenance à cette entreprise (appartenance)	3,6667	1,19037

**Source :** Résultats de l'étude.

Le coefficient de la validité interne est de ( $\alpha= 0.754$ ). Une valeur moyennement faible mais acceptable par la communauté scientifique (Santos, 1999).

L'analyse descriptive de la variable de l'engagement affectif indique une moyenne relativement modéré ( $m=3.354$ ,  $E.T= 1.41$ ). Nous notons également que la moyenne de chaque items vont de ( $m=2.65$ ,  $E.T=1.10$ ) pour la dimension « attachement » à ( $m=3.67$ ,  $E.T=1.10$ ) pour la dimension « fierté ». Les items « fierté » ( $m=3.67$ ,  $E.T=1.10$ ) et « appartenance » ( $m=3.66$ ,  $E.T=1.19$ ) obtiennent des moyennes significativement plus élevé que les items « attachement » ( $m=2.65$ ,  $E.T=1.10$ ) et « fidélité » ( $m= 3.03$ ,  $E.T=1.31$ ). Cependant, les employés semblent les moins engagés à leurs entreprises en exprimant une inclinaison relativement faible à rester au sein de l'entreprise pour le restant de leurs carrière. Les dimensions « implication » ( $m=3,41$ ,  $E.T=1,24$ ), « implication » ( $m=3,41$ ,  $E.T=1,24$ ), « inclusion » ( $m=3,43$ ,  $E.T=1,21$ ), « attachement émotionnelle »

( $m=3,51$ ,  $E.T= 1,23$ ), et « intérêt personnel » ( $m=3,42$ ,  $E.T=1,08$ ) se rapprochent et se positionnent au milieu avec des moyennes modérés. Les employés interrogés semblent exprimer des sentiments d'appartenance volontaire à l'entreprise et d'inclusion et d'intérêt relativement supérieures à leurs intentions de demeurer comme employés dans l'entreprise avec une considération d'appartenir à une autre entreprise « attachement ».

#### **2.4.2.- Le comportement de citoyenneté organisationnelle**

La deuxième variable dépendante dont nous désirons explorer l'antécédence est celle de la citoyenneté organisationnelle. Les moyennes, les écarts types, les consistances internes sont reportées dans le tableau ci-dessus. La constitution du construit est également expliqué ou le chercheur justifie le choix des items et la composition de l'échelle.

L'échelle d'évaluation du comportement de citoyenneté organisationnelle est composée de 13 items issus de la revue de la littérature concernée et développé par Wong (2014) originalement composé de 17 items Uniquement 13 items sont retenus pour notre étude. Mackenzie et ses collègues (1993) pour la dimension « vertu civique » comprenant 3 items et la dimension « conscience professionnelle » comprenant un item ; la dimension « développement personnel » adapté de George & Brief (1992) et comprend 2 items ; la dimension « loyauté organisationnelle » adapté de Lee & Allen (2002) inclue uniquement un item ; la dimension « initiative individuelle » inspiré de Moorman & Blakely (1995) et Lee & Allen (K. Lee & Allen, 2002) comprenant 3 items ; la dimension « comportement d'aide » est inspiré de Moorman & Blakely (1995) et Lee & Allen (2002) ; et enfin la dimension « esprit d'équipe » est adapté de Podsakoff et al. (2000).

**Tableau 24.** Statistiques descriptives de la variable « Comportement de Citoyenneté Organisationnelle »

Liste des items		Moyenne	Ecart-type
<b>Loyauté</b>	je défends l'entreprise quand elle est critiquée par les autres	3,867	1,075
<b>Initiative Individuelle</b> (m= 3.91, E.T=0.95)	je me porte volontiers pour accomplir des tâches qui ne dotent pas de mes responsabilités	3,549	1,091
	je fais toujours mon possible pour fournir plus d'effort qu'attendus quand je réalise mon travail	4,174	0,872
	je propose souvent des idées pour améliorer la performance de l'entreprise	4,007	0,918
<b>Vertu Civique</b> (m= 3.61, E.T= 1.11)	je participe à toutes les manifestations qui contribuent à l'amélioration de l'image de l'entreprise	3,329	1,255
	je suis prêt à être en désaccord avec mes pairs pour exprimer ce que je crois être mieux pour l'entreprise	3,700	1,070
	je suis toujours à jour avec l'évolution de l'entreprise	3,829	1,008
<b>Comportement D'aide</b> (m=3.91, E.T= 0.93)	je fais des efforts supplémentaires pour que les nouveaux recrutés se sentent inclus dans l'entreprise	3,969	0,954
	je consacrerai volontairement mon temps pour aider les collègues qui rencontrent des problèmes à accomplir leurs tâches	3,867	0,911
<b>Développement Personnel</b> (m=4.17, E.T=4.17)	j'essaye volontairement d'améliorer mon savoir-faire pour améliorer ma performance	4,212	0,832
	j'essaye d'acquérir de nouvelles connaissances et techniques pour réaliser des tâches plus complexe	4,140	0,840
<b>Conscience</b>	je respecte les règles et les politiques de l'entreprise à la lettre	3,943	0,919
<b>Esprit D'équipe</b>	je maintiens un comportement positif même quand les choses ne se déroulent pas comme je veux	3,628	0,978

Source : Résultats de l'étude.



Nous avons tout d'abord vérifié la validité de l'échelle. L'indice de fiabilité, Alpha de Cronbach, de la composition de l'échelle ( $\alpha = 0.886$ ) indique une forte validité interne des items. Nous avons également mesuré le niveau de d'interdépendance des items à l'aide de l'indice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) et l'analyse de sphéricité de Bartlett. Les résultats indiquent un indice KMO de 0.91 qualifié d'excellent avec un test de Bartlett significatif ( $p < 0.0005$ ).

L'analyse descriptive de la variable indique une moyenne modérément forte ( $m = 3.90$ ,  $E.T = 0.92$ ). Ce résultat met en avant un niveau exprimé de citoyenneté organisationnelle moyennement fort. Les moyennes varient d'une dimension à une autre. Nous pouvons les classer dans un ordre décroissant comme suite : la dimension « développement personnel » ( $m = 4.17$ ,  $E.T = 4.17$ ) prend le relai avec la plus forte moyenne, en deuxième position nous trouvons la dimension « conscience professionnelle » ( $m = 3,94$ ,  $E.T = 0,91$ ), en troisième position nous trouvons relativement au même niveau les deux dimensions « initiative individuelle » ( $m = 3.91$ ,  $E.T = 0.95$ ) et « comportement d'aide » ( $m = 3.91$ ,  $E.T = 0.93$ ), en quatrième position la dimension « loyauté organisationnelle » ( $m = 3,86$ ,  $E.T = 1,07$ ), et enfin en dernière position nous notons la dimension « esprit d'équipe » ( $m = 3.62$ ,  $E.T = 0.97$ ).

Les résultats obtenus indiquent que les employés interrogés expriment un niveau de citoyenneté organisationnelle élevé quand il s'agit de l'amélioration de soi et du développement des compétences pour assurer une bonne performance. Cependant, ces personnes interrogées révèlent un comportement de citoyenneté relativement faible quand il s'agit de la vertu civique.

Nous allons ensuite analyser la corrélation et la régression entre le degré de perception de la concrétisation des attributs de la marque employeur avec les niveaux exprimé de la citoyenneté organisationnelle.

Dans cette section, le chercheur a tenté d'apporter des éléments de réponses aux hypothèses H1 et H2 en s'appuyant sur des analyses statistiques descriptives. Les deux hypothèses testés sont validées (validation partielle pour l'hypothèse H2). Nous pouvons toutefois soutenir l'hypothèse qui considère que les employés travaillant pour une entreprise certifiée comme meilleur employeur expriment un niveau de perception de concrétisation des attributs de la proposition de la valeur significativement élevé. Cependant, les résultats ont révélé que cette concrétisation est refléter par des déclaration

de comportement organisationnelle faible et contrasté pour la variable de l'engagement affectif et des déclaration de comportement modéré de citoyenneté organisationnelle.

La section suivante pourvoit une analyse des relations fondamentales soulevées par notre modèle de recherche.

### **Section 3.- L'examen de l'impact de la marque employeur sur le comportement des employés**

Dans cette section, le chercheur explore les tests statistiques pour soulever les différentes relations et les différents liens de causalité entre les variables dépendante et les variables indépendantes de l'étude.

#### **3.1.- L'analyse de la corrélation entre les attributs de la marque employeur et le comportement de citoyenneté organisationnelle et l'engagement affectif.**

Afin d'analyser ces hypothèses de cette partie de l'étude, nous avons procédé à une analyse de corrélation de Pearson. Nous désirons savoir s'il existe une relation positive et significative entre les composantes des deux variables. La fonction de corrélation ne permet pas d'examiner le degré d'influence entre une variable dépendante et une variable indépendante, cependant, elle cherche à déterminer si les deux variables ont tendance à augmenter ou à diminuer ensemble. Dans cette partie, nous cherchons à déterminer l'absence ou la présence d'une relation linéaire significative entre le degré de perception des attributs de la marque employeur et le niveau signalé de citoyenneté organisationnelle qui exprime la volonté des employés à dépasser les limites de ce qui est demandé d'eux par l'employeur et faire plus d'effort qu'attendus pour améliorer la performance de leurs organisations.

Les hypothèses analysées dans cette partie de l'étude sont comme suite :

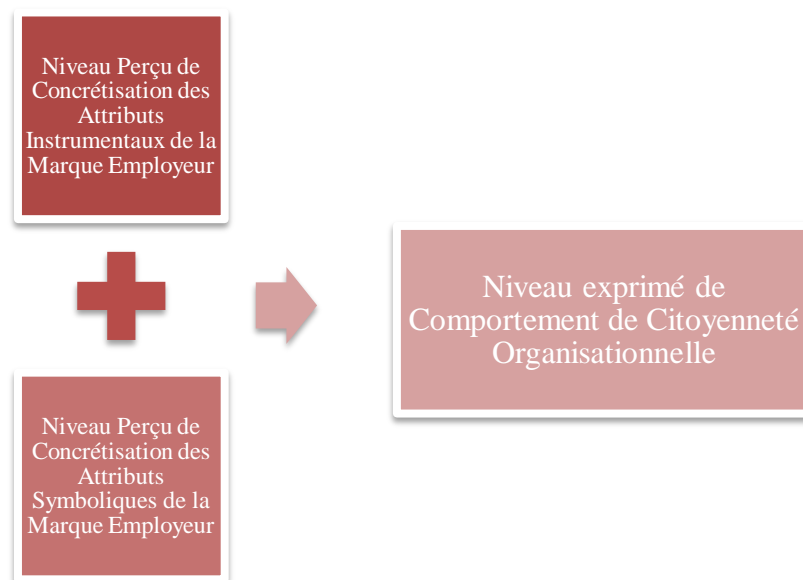
**H 1a:** le degré de perception de la concrétisation des attributs de la marque employeur est positivement corrélé avec le niveau de citoyenneté organisationnelle signalé par les employés.

**H 1b:** le degré de perception de la concrétisation des attributs de la marque employeur est positivement corrélé avec le niveau d'engagement affectif exprimé par les employés.

### 3.1.1.- La corrélation entre les attributs de la marque employeur et le comportement de citoyenneté organisationnelle

La corrélation entre le degré de concrétisation globale des attributs de la marque employeur c'est révélé être positivement corrélé avec le niveau signalé de citoyenneté organisationnelle. La corrélation est forte avec un niveau élevé de signification statistique ( $r=0.610$ ,  $p<0.01$ ). La corrélation varie légèrement entre les attributs instrumentaux ( $r=0.557$ ) et les attributs symbolique ( $r=0.620$ ). Ces résultats indiquent une corrélation positive et significative entre la perception de la concrétisation de l'ensemble des attributs de la marque employeur avec le niveau signalé de citoyenneté organisationnelle. Ce qui peut suggérer qu'avec le renforcement du degré de perception de la concrétisation des attributs relative à l'expérience d'emploi, les employés seront plus enclin à exprimer un engagement volontaire à améliorer leur performance au-delà des tâches exigés par leurs contrats de travail. Ces postulats confirment les hypothèses H1a (1) et (2).

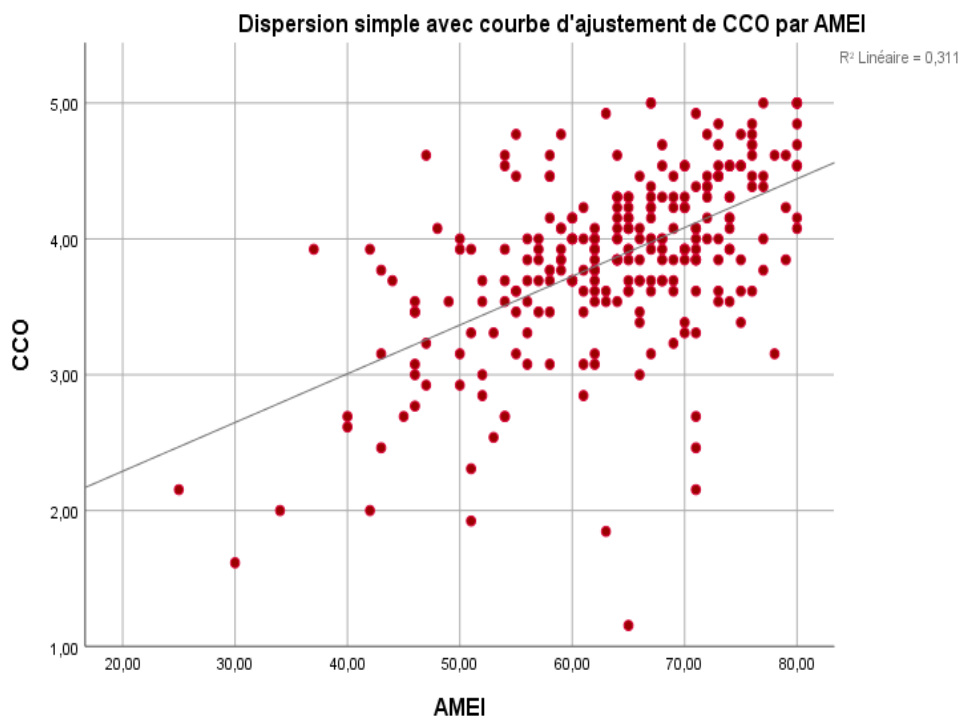
**Figure 9.** Modèle récapitulatif de la corrélation positive et significative entre le niveau perçu de concrétisation des attributs de la marque employeur et le niveau de citoyenneté organisationnelle exprimé par les employés



**Source :** élaboré par le chercheur.

La figure ci-dessous présente une représentation visuelle de la dispersion entre les attributs instrumentaux de la marque employeur et le comportement de citoyenneté organisationnelle. L'observation du diagramme de dispersion, nuage de points en forme de bande oblique et ascendante, met en évidence la corrélation positive et linéaire entre les deux variables. Nous remarquons que les points ne sont pas dispersés au hasard. Au contraire, il semble y avoir un modèle. Les points sont concentrés autour d'une bande partant de la partie inférieure gauche et ascendante en diagonale vers la partie supérieure droite. Cette tendance indique que plus le taux de perception de la concrétisation des attributs de la marque employeur augmente, plus le degré de citoyenneté organisationnelle signalé par les employés augmente aussi.

**Graphique 12.** Diagramme nuage à point Attributs Instrumentaux-Citoyenneté organisationnelle



**Source :** Résultats de l'étude.

L'inter-corrélation des sous variables est expliquée et analysé ci-dessous :

H 1a (1): le degré de perception des attributs instrumentaux de la marque employeur est positivement corrélé avec le niveau signalé de citoyenneté organisationnelle.

Parmi les attributs instrumentaux, quatre attribut, notamment, salaire et avantage sociaux ( $r=0.439$ ), développement des compétences ( $r=0.406$ ), sécurité et stabilité ( $r=0.419$ ) et l'environnement de travail ( $r=0.447$ ) expriment un taux de corrélation significative avec un effet modéré avec la citoyenneté organisationnelle. Cependant, les deux attributs restant dont la localisation ( $r= 0.186$ ) expriment un taux de corrélation significative mais faible. L'attribut de évolution de carrière ( $r=0.557$ ) quant à lui révèle un effet de corrélation moyennement fort. Ce qui indiquent que l'hypothèse de l'existence d'une relation positive et significative ( $p<0.01$ ) entre le niveau perçu de concrétisation des attributs instrumentaux de la marque employeur est confirmé et appuyé à des niveaux variés dont le plus fort est reflété par l'évolution de carrière.

**Tableau 25.** Récapitulatif des corrélations et des statistiques descriptives de la variable des attributs instrumentaux et le comportement de citoyenneté organisationnelle

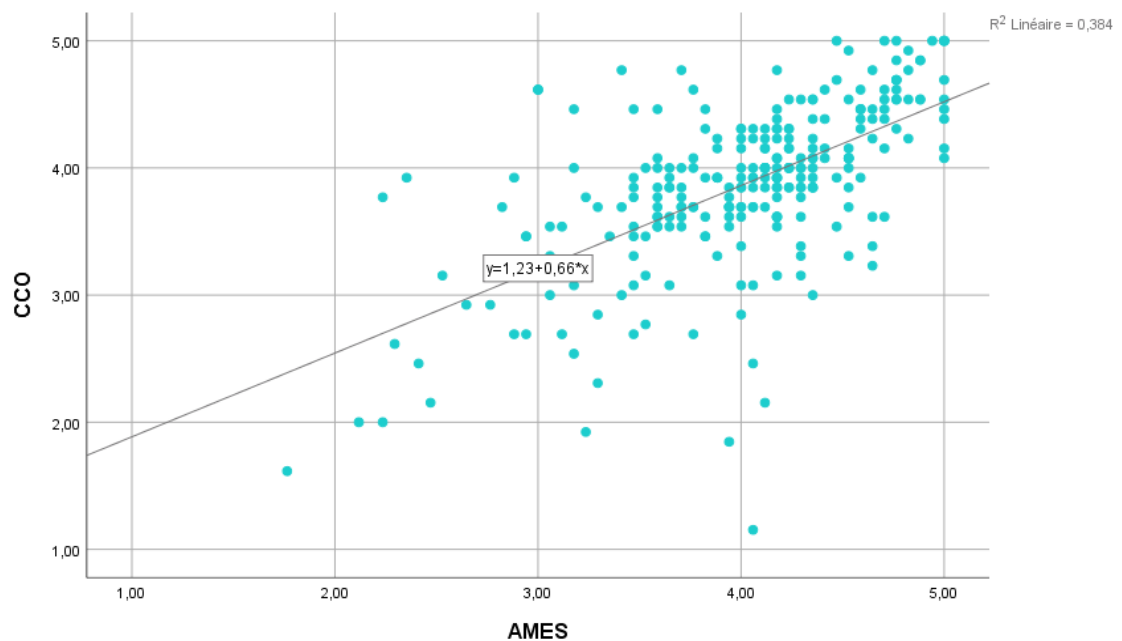
Variables		1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Variables dépendantes</b>	<b>1. Salaires et avantages sociaux</b>	(0.839)	,690**	,654**	,378**	,133*	,621**	,793**	,439**
	<b>2. Développement des compétences</b>	,690**	(0.765)	,683**	,364**	,113	,643**	,795**	,406**
	<b>3. Evolution de carrière</b>	,654**	,683**	(0.710)	,431**	,123*	,640**	,785**	,557**
	<b>4. Sécurité et stabilité</b>	,378**	,364**	,431**	(0.708)	,162**	,522**	,647**	,419**
	<b>5. Localisation</b>	,133*	,113	,123*	,162**	(0.637)	,127*	,434**	,186**
	<b>6. Environnement de travail</b>	,621**	,643**	,0.640**	,522**	,127*	(0.692)	,790**	,447**
<b>7. <u>Attributs instrumentaux de la marque employeur</u></b>	,886**	,814**	,815**	,592**	,360**	,790**	(0.887)	,557**	
<b>8. <u>Variable indépendante</u></b> <b>Les comportements de la citoyenneté organisationnelle</b>	,439**	,406**	,557**	,419**	,186**	,447**	,552**	(0.886)	
<b>Moyenne</b>	3.829	4.058	4.088	4.258	3.721	4.187	3.991	3.90	
<b>Ecart-type</b>	0.879	0.962	0.702	0.763	1.064	0.812	1.083	0.92	
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).									
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).									

Source : Résultats de l'étude.

H 1 à (2) : le degré de perception des attributs symboliques de la marque employeur est positivement corrélé avec le niveau signalé de citoyenneté organisationnelle.

L'hypothèse est fortement confirmée par une corrélation positive à un large effet pour les attributs Inférence psychologique ( $r=0.512$ ) et Contrat psychologique ( $r=0.528$ ) à un niveau de signification  $p<0.01$ , les attributs Compétence et innovation ( $r=0.499$ ), reconnaissance et appréciation ( $r=0.483$ ), équilibre travail-vie ( $r=0.341$ ) leadership et dynamique de groupe ( $r=0.390$ ) ont une corrélation modéré, alors que l'attribut du Prestige ( $r=0.274$ ) révèle un niveau faible de corrélation, significative au niveau  $p<0.01$  mais elle reste tout de même faible  $r<0.3$ .

**Graphique 13.** Diagramme nuage à point : Attributs Symbolique-Citoyenneté organisationnelle



**Source :** Résultats de l'étude.

Le graphique ci-dessus représente la présentation visuelle de la dispersion des attributs symboliques. La tendance globale ne diffère pas concrètement entre les deux catégories de variable. Les points sont concentrés dans la partie supérieure droite dans une position ascendante, ce qui confirme la corrélation positive et linéaire entre les deux variables. Cependant, la corrélation seule ne nous permet pas de confirmé des liens de causalité entre

une variable dépendante et une variable indépendante. Une analyse de régression multiple sera effectuée dans les parties suivantes pour tester le degré d'influence entre les deux variables.



**Tableau 26.** Récapitulatif des corrélations et des statistiques descriptives de la variable des attributs symboliques et le comportement de citoyenneté organisationnelle

Variables		1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Variables indépendantes</b>	<b>1. Reconnaissance et appréciation</b>	(0.876)	,625**	-,049	,484**	,525**	,565**	,745**	,832**	,483**
	<b>2. Compétences et innovation</b>	,625**	(0.827)	,154*	,393**	,581**	,556**	,549**	,785**	,499**
	<b>3. Prestige</b>	-,049	,154*	(0.810)	,151*	,194**	,126*	-,055	,333**	,274**
	<b>4. Leadership et dynamique de groupe</b>	,484**	,393**	,151*	(0.704)	,483**	,337**	,477**	,649**	,390**
	<b>5. Inférences psychologique</b>	,525**	,581**	,194**	,483**	(0.824)	,449**	,407**	,721**	,512**
	<b>6. Contrat psychologique</b>	,565**	,556**	,126*	,337**	,449**	(0.835)	,479**	,726**	,528**
	<b>7. Equilibre travail-vie</b>	,745**	,549**	-,055	,477**	,407**	,479**	(0.750)	,746**	,341**
	<b>8. <u>Attributs symbolique de la marque employeur</u></b>	,832**	,785**	,333**	,649**	,721**	,726**	,746**	(0.889)	,620**
	<b>9. <u>Variable indépendante</u> Les comportements de la citoyenneté organisationnelle</b>	,483**	,499**	,274**	,390**	,512**	,528**	,341**	,620**	(0.886)
	<b>Moyenne</b>	4,031	4,037	4,138	4,221	4,089	3,706	3,688	3,982	3,90
	<b>Ecart-type</b>	,940	,873	,861	,781	,891	1,016	,964	1,072	0,92
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).										
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).										

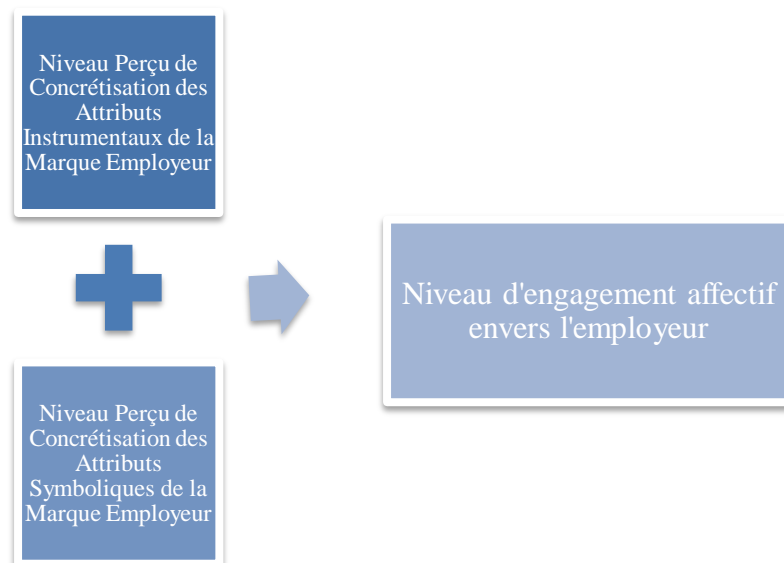
Source : Résultats de l'étude.

### 3.1.2.- La corrélation entre les attributs de la marque employeur et l'engagement affectif

La corrélation entre le degré de concrétisation globale des attributs de la marque employeur c'est révélé être positivement corrélé avec le niveau d'engagement affectif exprimé par les employés. La corrélation est moyennement forte avec un niveau élevé de signification statistique ( $r=0.503$ ,  $p<0.01$ ). La corrélation varie entre les attributs instrumentaux ( $r=0.431$ ) et les attributs symbolique ( $r=0.535$ ) qui ont considérablement un plus large effet. Ces résultats indiquent une corrélation positive et significative entre la perception de la concrétisation de l'ensemble des attributs de la marque employeur avec le niveau d'engagement affectif signalé par les employés. Ce qui peut suggérer qu'avec le renforcement du degré de perception de la concrétisation des attributs de la marque employeur, les employés seront plus engagé envers leurs organisations et plus enclin à s'identifier avec les valeurs de l'employeur. Ces postulats confirment les hypothèses H1b (1) et (2).

H 1b (1) : le degré de perception des attributs instrumentaux de la marque employeur est positivement corrélé avec le niveau exprimé d'engagement affectif.

**Figure 10.** Modèle récapitulatif de la corrélation positive et significative entre le niveau perçu de concrétisation des attributs de la marque employeur et le niveau d'engagement affectif exprimé par les employés



**Source :** élaborée par le chercheur.

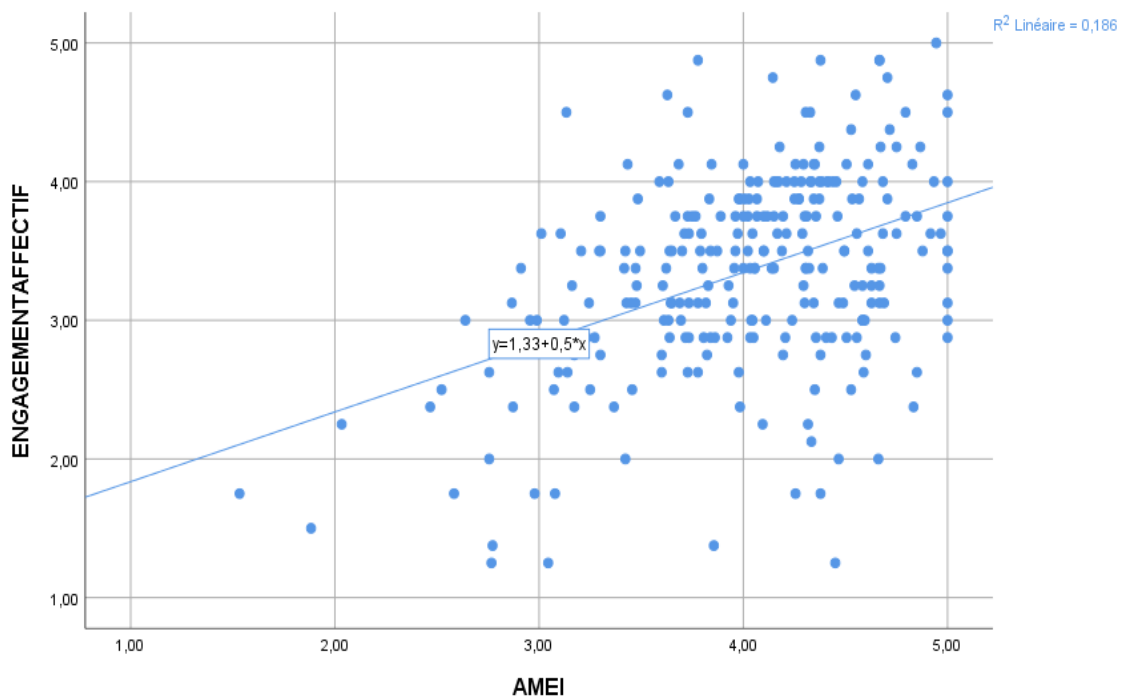
**Tableau 27.** Récapitulatif des corrélations et des statistiques descriptives de la variable des attributs instrumentaux et l'engagement affectif

Variables		1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Variables indépendantes</b>	<b>1. Salaires et avantages sociaux</b>	(0.839)	,690**	,654**	,378**	,133*	,621**	,886**	,347**
	<b>2. Développement des compétences</b>	,690**	(0.765)	,683**	,364**	,113	,643**	,814**	,330**
	<b>3. Evolution de carrière</b>	,654**	,683**	(0.710)	,431**	,123*	,640**	,815**	,396**
	<b>4. Sécurité et stabilité</b>	,378**	,364**	,431**	(0.708)	,162**	,522**	,592**	,391**
	<b>5. Localisation</b>	,133*	,113	,123*	,162**	(0.637)	,127*	,360**	,071
	<b>6. Environnement de travail</b>	,621**	,643**	,640**	,522**	,127*	(0.692)	,790**	,370**
<b>7. <u>Attributs instrumentaux de la marque employeur</u></b>		,886**	,814**	,815**	,592**	,360**	,790**	(0.887)	,429**
<b>8. <u>Variable indépendante</u> L'engagement affectif</b>		,347**	,330**	,396**	,391**	,071	,370**	,429**	(0.754)
<b>Moyenne</b>		3.829	4.058	4.088	4.258	3.721	4.187	3.991	3.354,
<b>Ecart-type</b>		0.879	0.962	0.702	0.763	1.064	0.812	1.083	1.410
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).									
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).									

Source : Résultats de l'étude.

L'attribut de évolution de carrière ( $r=0.396$ ), sécurité et stabilité ( $r=0.391$ ), salaire et avantage sociaux ( $r=0.347$ ), développement des compétences ( $r=0.330$ ), et l'environnement de travail ( $r=0.328$ ) expriment un taux de corrélation significative avec un effet modéré avec la citoyenneté organisationnelle. Cependant, l'attribut de la localisation ( $r= 0.071$ ) n'expriment aucun lien de corrélation avec l'engagement effective. Ces résultats indiquent que l'hypothèse de l'existence d'une relation entre le niveau perçu de concrétisation des attributs instrumentaux de la marque employeur et le niveau d'engagement affectif exprimé par les employés est modérément confirmé avec une corrélation de taille moyenne par cinq attributs sur six. La variable de localisation sera désormais exclue des futures analyses apportées aux hypothèses relatives à l'engagement affectif.

**Graphique 14.** Diagramme nuage à point Attributs Instrumentaux- Engagement affectif



**Source :** Résultats de l'étude.

H 1b (2) : le degré de perception des attributs symboliques de la marque employeur est positivement corrélé avec le niveau exprimé d'engagement affectif.

**Tableau 28.** Récapitulatif des corrélations et des statistiques descriptives de la variable des attributs Symboliques et l'engagement affectif

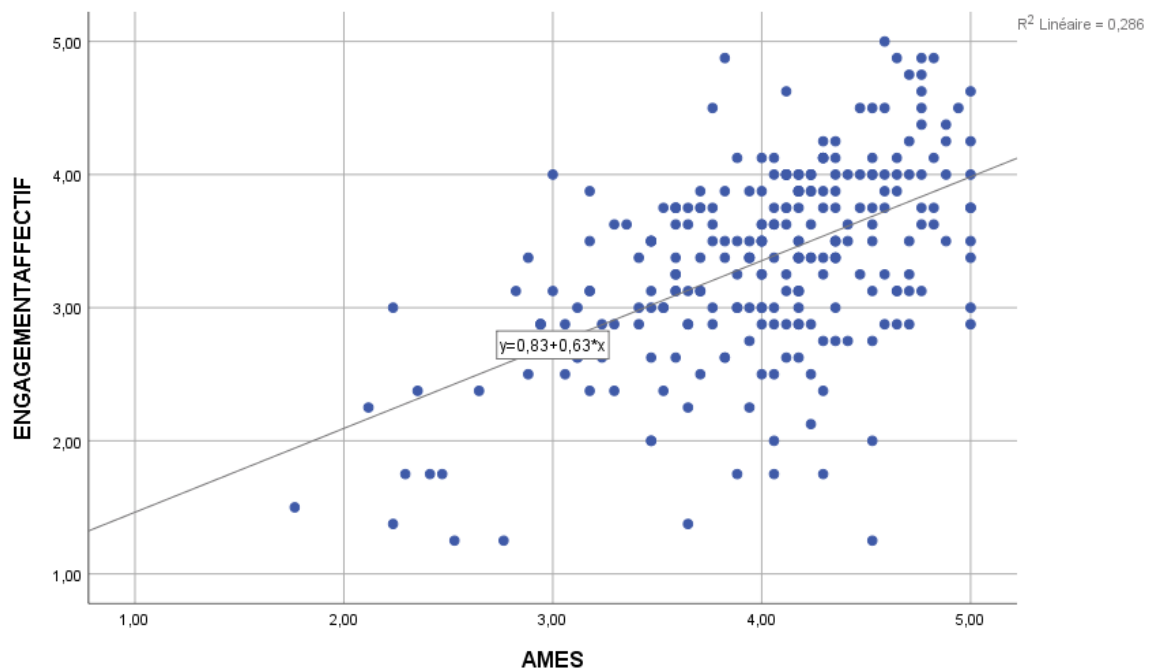
Variables		1	2	3	4	5	6	7	8	9
9. Variables indépendantes	1. Reconnaissance et appréciation	(0.876)	,625**	-,049	,484**	,525**	,565**	,745**	,832**	,411**
	2. Compétences et innovation	,625**	(0.827)	,154*	,393**	,581**	,556**	,549**	,785**	,435**
	3. Prestige	-,049	,154*	(0.810)	,151*	,194**	,126*	-,055	,333**	,242**
	4. Leadership et dynamique de groupe	,484**	,393**	,151*	(0.704)	,483**	,337**	,477**	,649**	,273**
	5. Inférences psychologique	,525**	,581**	,194**	,483**	(0.824)	,449**	,407**	,721**	,528**
	6. Contrat psychologique	,565**	,556**	,126*	,337**	,449**	(0.835)	,479**	,726**	,418**
	7. Equilibre travail-vie	,745**	,549**	-,055	,477**	,407**	,479**	(0.750)	,746**	,301**
	10. <u>Attributs symbolique de la marque employeur</u>	,832**	,785**	,333**	,649**	,721**	,726**	,746**	(0.889)	,535**
	11. <u>Variable indépendante L'engagement affectif</u>	,411**	,435**	,242**	,273**	,528**	,418**	,301**	,535**	(0.754)
	Moyenne	4,031	4,037	4,138	4,221	4,089	3,706	3,688	3,982	3,354,
	Ecart-type	,940	,873	,861	,781	,891	1,016	,964	1,072	1,410
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).										
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).										

Source : Résultats de l'étude.

## CHAPITRE 3 PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Les coefficients de corrélation de cette catégorie confirment l'hypothèse avec un niveau de signification  $p < 0.01$ . Cependant, la puissance de corrélation est modérément forte. Les attributs sont classés dans l'ordre décroissant comme suite : inférence psychologique ( $r=0.528$ ), compétence et innovation ( $r=0.435$ ), contrat psychologique ( $r=0.418$ ), reconnaissance et appréciation ( $r=0.411$ ), équilibre travail-vie ( $r=0.301$ ). Un faible effet de corrélation est constaté pour les attributs de leadership et dynamique de groupe ( $r=0.273$ ), prestige ( $r=0.242$ ) qui expriment une corrélation moyennement faible avec l'engagement affectif.

**Graphique 15.** Diagramme nuage à point : Attributs symbolique-Engagement Affectif



**Source :** Résultats de l'étude.

La comparaison entre les courbes d'ajustement dans la figure 5 et la figure 6 indique que les attributs symboliques ont une plus large corrélation avec l'engagement affectif que les attributs instrumentaux. La concentration des points indique une relation positive et linéaire entre les variables.

**3.2.- L'examen de la prédiction du comportement de citoyenneté organisationnelle et de l'engagement affectif par la perception des attributs de la marque employeur**

Dans le but de prédire le degré de prédiction de la perception des attributs de marque sur le comportement des employés, représenté dans notre étude par l'engagement affective et la citoyenneté organisationnelle, nous avons effectué une analyse de régression afin de construire un modèle explicatif.

**3.2.1.- La régression simple**

Etant donné que les variables que nous souhaitons tester sont des variables quantitatives mesurées sur une échelle de Likert, nous considérons que l'utilisation de la méthode de régression est la plus convenable pour tester nos hypothèses.

**Tableau 29.** Analyse de la régression entre les attributs de la marque employeur et citoyenneté organisationnel

	$\beta$	$t$	$p$	$R^2$
<b><u>Attribut instrumentaux</u></b>				0.363**
- Salaire et avantages sociaux	,099	1,319	,188	
- Développement des compétences	-,031	-,411	,682	
- Evolution de carrière	,412**	5,479	,000	
- Sécurité et stabilité	,195**	3,300	,001	
- Localisation	,092	1,828	,069	
- Environnement de travail	,012	,185	,853	
<b><u>Attributs symboliques</u></b>				0.439**
- Reconnaissance et appréciation	,224**	2,738	,007	
- Compétence et innovation	,109	1,599	,111	
- Prestige	,178***	3,565	,000	
- Leadership et dynamique de groupe	,092	1,586	,114	
- Inférence psychologique				
- Contrat psychologique	,183**	2,897	,004	
- Equilibre travail-vie	,263***	4,334	,000	
	-,120	-1,639	,102	

\*\*significatif au niveau de  $p < 0.005$

\*\*\*significatif au niveau de  $p < 0.001$

**Source :** Résultats de l'étude.

Comme le démontrent les résultats consignés dans le tableau, l'assortiment d'attributs instrumentaux de la marque employeur explique (36%) de la variance pour le critère de causalité avec la citoyenneté organisationnelle. Seulement deux attribut instrumentaux dont l'évolution de carrière ( $\beta=0.41$ ,  $p<0.001$ ) et stabilité et sécurité ( $\beta=0.19$ ,  $p=0.001$ ) sont prédicteurs significatifs de la variables indépendantes. Ce constat indique que l'hypothèse de l'existence d'une relation significative et positive entre les attributs de la marque employeur et le comportement de citoyenneté organisationnelle, est partiellement confirmée. En revanche, les données montrent que les attributs symboliques ont une contribution plus forte à la variance des comportements de citoyenneté organisationnelle ( $R^2=0.439$ ). Cependant, pour les deux variables, il reste plus de 50% de dispersion résiduelle à expliquer. Nous constatons que les variables de notre modèle n'expliquent pas le comportement de citoyenneté organisationnelle dans sa totalité.



## CHAPITRE 3 PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

**Tableau 30.** Analyse de la Régression des attributs de la marque employeur avec l'engagement affectif

Variabiles	$\beta$	$t$	$p$	$R^2$
<b><u>Attribut instrumentaux</u></b>				,226**
- Salaire et avantages sociaux	,071	1,051	,294	
- Développement des compétences	,018	,288	,773	
- Evolution de carrière	,197*	2,313	,022	
- Sécurité et stabilité	,229**	3,724	,000	
- Localisation	,039	,750	,454	
- Environnement de travail	-,008	-,219	,827	
<b><u>Attributs symboliques</u></b>				,354**
- Reconnaissance et appréciation	,127	1,891	,060	
- Compétence et innovation	,052	,855	,393	
- Prestige	,135*	3,006	,003	
- Leadership et dynamique de groupe	-,054	-,943	,347	
- Inférence psychologique	,282**	5,142	,000	
- Contrat psychologique	,106*	2,288	,023	
- Equilibre travail-vie	-,025	-,419	,676	

\*significatif au niveau de  $p < 0.005$

\*\*significatif au niveau de  $p < 0.001$

Source : Résultats de l'étude.

Nous constatons dans le tableau ci-dessus que les attributs instrumentaux de la marque employeur expliquent uniquement (22%) de la deuxième variable indépendante qui est l'engagement affectif. La relation de prédiction est significative ( $p < 0.001$ ). L'analyse ANOVA révèle également un coefficient de prédiction ( $\beta = 0,848$ ,  $p < 0.005$ ) pour la variable symbolique. Cependant, seulement deux attributs instrumentaux contribuent à la prédiction de la variable dépendante. Ces variables sont l'évolution de carrière et la stabilité de l'emploi. Tandis que dans la variable symbolique, nous trouvons le prestige, l'inférence psychologique et le contrat psychologique.

### 3.2.2.- La régression multiple du model instrumental/symbolique

L'analyse par la régression multiple permet d'appréhender le processus de contribution des variables indépendantes dans l'explication de la variance des variables dépendantes.

### CHAPITRE 3      PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

---

La régression multiple offre un meilleur aperçu sur lesquelles des variables de notre modèle qui influencent le comportement de citoyenneté organisationnelle. Le tableau ci-dessous présente les variables retenues dans les deux étapes du modèle et peut prédire (46%) de la variable de la citoyenneté organisationnelle. La première étape contient les variables instrumentales de ce modèle et explique une proportion significative de la variance (35%), cependant uniquement deux variables instrumentales contribuent à l'explication de la variable dépendante. Nous constatons que la variable de l'évolution de carrière est fortement présente ( $\beta=0.429$ ,  $p<0.0001$ ) avec la variable de la sécurité et stabilité ( $\beta=0.188$ ,  $p<0.0001$ ). L'introduction de la dimension symbolique fait passer  $R^2$  de (0.35) à (0.46). La valeur de F ( $F=7.410$ ,  $p<0.0001$ ) indique que cette étape contribue significativement à l'explication de la variable indépendante. Ceci signifie que la variable symbolique améliore l'explication de la variance significativement (par 11%). L'analyse des coefficients de régression indiquent qu'uniquement cinq variables symboliques sont significatives, notamment la reconnaissance ( $\beta= 0,116$ ,  $p<0.05$ ), le prestige ( $\beta= 0.107$ ,  $p<0.005$ ) et l'inférence psychologique ( $\beta= 0.112$ ,  $p<0.05$ ), et le contrat psychologique ( $\beta=0.142$ ,  $p<0.001$ ) avec un effet positif et l'équilibre travail-vie avec un coefficient négatif ( $\beta=-0.098$ ,  $p<0.05$ ). Ces résultats sont cohérents avec l'hypothèse 6a qui postule que les attributs symboliques sont de plus fort prédicteur de la citoyenneté organisationnelle que les attributs instrumentaux.

### CHAPITRE 3 PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

**Tableau 31.** L'analyse de la régression multiple entre les attributs de la marque employeur et comportement de citoyenneté organisationnelle

	Le comportement de citoyenneté organisationnelle			
Les attributs de la marque employeur	$\beta$	$t$	$p$	R <sup>2</sup> /R <sup>2</sup> ajusté
<b><u>Etape 1</u></b>				<b>0,350/ 0,345</b>
- Evolution de carrière	,429***	8,355	,000	
- Sécurité et stabilité	,188***	3,981	,000	
<b><u>Etape 2</u></b>				<b>0,460/ 0,441</b>
- Reconnaissance et appréciation	,116*	2,016	,045	
- Compétence et innovation	,031	,588	,557	
- Prestige	,107**	2,772	,006	
- Leadership et dynamique de groupe	,053	1,098	,273	
- Inférence psychologique	,121*	2,521	,012	
- Contrat psychologique	,142***	3,626	,000	
Equilibre travail-vie	-,098*	-2,006	,046	

\*significatif au niveau de  $p < 0.005$

\*\*significatif au niveau de  $p < 0.001$

**Source :** Résultats de l'étude.

Afin de tester la deuxième partie de l'hypothèse, relative à l'engagement affectif, nous effectuons une analyse de régression multiple similaire à la précédente. Le tableau ci-dessus révèle les résultats de l'analyse.

## CHAPITRE 3 PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

**Tableau 32.** Régression multiple entre l'engagement affectif et la marque employeur

Les attributs de la marque employeur	L'engagement affectif			
	$\beta$	$t$	$p$	R <sup>2</sup> /R <sup>2</sup> ajusté
<b>Etape 1</b>				0,217/ 0,211
- Evolution de carrière	,287***	4,611	,000	
- Sécurité et stabilité	,256***	4,458	,000	
<b>Etape 2</b>				0,358/ 0,335
- Reconnaissance et appréciation	,129	1,853	,065	
- Compétence et innovation	,043	,672	,502	
- Prestige	,123**	2,638	,009	
- Leadership et dynamique de groupe	-,056	-,954	,341	
- Inférence psychologique	,260***	4,508	,000	
- Contrat psychologique	,100*	2,104	,036	
Equilibre travail-vie	-,023	-,396	,693	

\*significatif au niveau de  $p < 0.005$

\*\*significatif au niveau de  $p < 0.001$

Source : Résultats de l'étude.

Nous constatons d'après les données indiquées sur ce tableau que seules deux variables instrumentales contribuent à l'explication de la variance de l'engagement affectif, similaire à la citoyenneté organisationnelle dans la première étape de la régression. Cependant, une différence significative est remarquée entre les valeurs des coefficients. L'évolution de carrière passe de ( $\beta=0.429$ ) à ( $\beta=0.287$ ), ( $p < 0.0001$ ), et la sécurité en revanche augmente en passant de ( $\beta=0.188$ ) à ( $\beta=0.256$ ), ( $p < 0.0001$ ). L'introduction des variables symboliques améliore l'explication de la variance de la variable dépendante par (14%), marquant ainsi une contribution plus forte à l'engagement affectif qu'à la citoyenneté organisationnelle. Cependant, nous pouvons très clairement remarquer que le niveau de prédiction du modèle de la variable de la citoyenneté ( $R^2 = 0.460$ ) est supérieur au niveau de prédiction de l'engagement affectif ( $R^2 = 0.358$ ). D'autant plus, seules les variables du Prestige ( $\beta = 0.123$ ,  $p < 0.005$ ),

inférence psychologique ( $\beta = 0.260$ ,  $p < ,000$ ) et contrat psychologique ( $\beta = 0.10$ ,  $p < 0.05$ ) expliquent la variable dépendante.

### **3.3.- L'examen de la différence de moyennes dans la citoyenneté organisationnelle entre les employés qui perçoivent une forte concrétisation des attributs de la marque employeur et les employés qui perçoivent une faible concrétisation.**

Le test T à échantillon indépendant est effectué pour examiner la fluctuation des scores de l'engagement affectif et de la citoyenneté organisationnelle exprimés par les répondants. Les données sont désormais recodées pour permettre l'élaboration de cette analyse. Le degré de perception des attributs de la marque employeur est regroupé d'une manière qui répartie l'échantillon en deux catégories : les employés qui considèrent que leurs attentes en terme d'attribut de la marque sont adéquatement ou plus qu'adéquatement concrétisés, et les employés qui considèrent qu'ils ont aucune espérance ou que les attributs sont inadéquatement concrétisés. Les résultats détaillés de ce test sont représentés dans l'annexe (4).

Le test-T soutient l'hypothèse H4 (b) à travers l'influence significative des attributs instrumentaux, Salaire et avantage sociaux ( $3.97 \pm 0.75$  contre  $3.39 \pm 0.57$ ,  $p = 0.001$ ), Développement des compétences ( $3.96 \pm 0.57$  contre  $3.46 \pm 0.76$ ,  $p = 0.002$ ), Stabilité et sécurité ( $3.93 \pm 0.59$  contre  $3.31 \pm 0.78$ ,  $p = 0.012$ ), et l'environnement de travail ( $3.97 \pm 0.58$  contre  $3.48 \pm 0.71$ ,  $p = 0.02$ ) sur le comportement de citoyenneté organisationnelle. Ceci peut être une indication sur l'existence d'une différence significative dans le comportement de citoyenneté organisationnelle entre les employés qui considèrent que leurs attentes en termes d'attribut instrumental sont adéquatement ou plus qu'adéquatement concrétisées et les employés qui considèrent n'avoir aucune espérance relative à la concrétisation, ou que leurs attentes sont inadéquatement concrétisées.

**Tableau 33.** Différence de moyennes dans la citoyenneté organisationnelle entre les employés qui perçoivent une forte concrétisation des attributs de la marque employeur et les employés qui perçoivent une faible concrétisation

Attributs de la marque employeur			Comportement de citoyenneté organisationnelle				Engagement affectif			
			N	M ( $\mu$ )	S ( $\sigma$ )	P	N	M ( $\mu$ )	S ( $\sigma$ )	P
Attributs instrumentaux de la marque employeur	Salaire et avantages sociaux	Faible	52	3,395	0,753	0,001	52	2,930	0,791	0,305
		Forte	212	3,977	0,570		212	3,458	0,665	
	Développement des compétences	Faible	55	3,469	0,767	0,002	55	2,934	0,793	0,136
		Forte	209	3,966	0,577		209	3,464	0,660	
	Evolution de carrière	Faible	25	3,110	0,680	0,260	25	2,650	0,773	0,287
		Forte	239	3,941	0,598		239	3,427	0,676	
	Sécurité et stabilité	Faible	31	3,315	0,785	0,012	31	2,697	0,762	0,317
		Forte	233	3,936	0,597		233	3,441	0,671	
	Localisation	Faible	90	3,770	0,705	0,324	90	3,311	0,679	0,382
		Forte	174	3,911	0,619		174	3,376	0,743	
Environnement de travail	Faible	60	3,484	0,714	0,022	60	2,922	,755	0,090	
	Forte	204	3,974	0,589		204	3,481	,661		
Attributs symboliques de la marque employeur	Reconnaissance et appréciation	Faible	46	3,302	,712	0,021	46	2,760	,685	0,804
		Forte	218	3,981	,573		218	3,479	,666	
	Compétence et innovation	Faible	51	3,346	,776	>0,001	51	2,870	,727	0,648
		Forte	213	3,986	,553		213	3,470	,672	
	Prestige	Faible	42	3,573	,751	0,137	42	3,062	,705	0,982
		Forte	222	3,917	,618		222	3,409	,713	
	Leadership et dynamique de groupe	Faible	31	3,466	,739	0,205	31	2,955	,768	0,479
		Forte	233	3,915	,622		233	3,407	,700	
	Inférence psychologique	Faible	44	3,258	,7393	0,002	44	2,565	,692	0,196
		Forte	220	3,983	,561		220	3,511	,617	
Contrat psychologique	Faible	90	3,511	,719	0,001	90	3,020	,708	0,731	
	Forte	174	4,045	,531		174	3,526	,668		
Equilibre travail-vie	Faible	71	3,558	,696	0,099	71	3,038	,744	0,414	
	Forte	193	3,975	,598		193	3,470	,679		

**Faible** : faible concrétisation.

**Forte** : forte concrétisation.

**Source** : Résultats de l'étude.

### CHAPITRE 3 PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

---

En ce qui concerne la dimension instrumentale, les employés qui considèrent que leurs attentes relatives aux associations émotionnelles attribuées aux attributs de la Reconnaissance ( $3,98 \pm 0,57$  contre  $3,30 \pm 0,712$ ,  $p=0.02$ ), l'Innovation ( $3,98 \pm 0,55$  contre  $3,34 \pm 0,77$ ,  $p<0.001$ ), l'Inférence émotionnelle ( $3,98 \pm 0,56$  contre  $3,25 \pm 0,73$ ,  $p=0.002$ ) et le Contrat psychologique ( $4,04 \pm 0,53$  contre  $3,51 \pm 0,71$ ,  $p=0.001$ ), sont adéquatement ou plus qu'adéquatement concrétisées, démontrent un comportement de citoyenneté organisationnelle supérieure aux employés qui considèrent que leurs attentes relatives aux attributs en question sont inadéquatement concrétisées ou qu'ils ont aucune espérance de concrétisation.

Cependant, aucune différence significative n'est constatée dans les moyennes de l'engagement affectif entre les répondants qui considèrent que leurs attentes sont adéquatement ou plus qu'adéquatement concrétisées et les employés qui considèrent que leurs attentes ne sont pas concrétisées. Ces résultats nous poussent à rejeter l'hypothèse H4 (a) qui postule que les employés qui considèrent que leurs attentes en termes des attributs de la marque employeur sont fortement concrétisées expriment un niveau d'engagement affectif supérieure que les employés qui considèrent que leurs attentes sont inadéquatement concrétisées.

Cette deuxième section a permis de tester les hypothèses de l'étude relatives aux liens de causalité entre, d'une part les attributs instrumentaux et l'engagement affectif et la citoyenneté organisationnelle, et les attributs symboliques et l'engagement affectif et la citoyenneté organisationnelle d'une autre part. Le chercheur a utilisé les différents outils de mesure statistique, avec l'assistance du logiciel SPSS. L'analyse s'est initiée par une analyse de la corrélation entre les différentes composantes des variables. Les corrélations entre les attributs varient dans la puissance d'un effet modéré à un effet fort. Ensuite, une étude de la régression qui indique un niveau de prédiction modéré qui explique près de deux tiers de l'engagement affectif, et moins que la moitié de la citoyenneté organisationnelle. L'étude du test T de Student indiquent un effet significatif réservé à la variable de la citoyenneté organisationnelle.

Nous avons effectué dans ce chapitre l'ensemble des tests statistiques afin de répondre à nos hypothèses. La première série d'examen c'est consacré à la description des caractéristiques de l'échantillon pour avoir une meilleure compréhension des profils des employés ayant pris part de l'étude doctorale. Nous avons constaté que l'échantillon se caractérise par une majorité masculine. Le chercheur justifie cette proportion par la répartition de la population active par

### **CHAPITRE 3            PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS**

---

secteur d'activité. La deuxième série d'analyse s'est consacrée à la concrétisation des attributs de la marque employeur, instrumentaux et symboliques ainsi que le niveau exprimé de citoyenneté organisationnelle et d'engagement affectif. Les résultats indiquent qu'effectivement, les employés travaillant pour une entreprise certifiée comme meilleur employeur expriment un niveau de perception de concrétisation significativement élevé des deux attributs, cependant, le comportement organisationnelle exprimé est modéré et sentiment d'engagement affectif est faible. La dernière série d'analyse statistique se consacre à l'influence de la variable dépendante sur la variable indépendante. Les résultats seront discutés en détail dans le chapitre suivant.



## **CHAPITRE 4.**

### **DISCUSSION ET IMPLICATIONS DES RESULTATS**

## **Chapitre 4. - Discussion et implications des résultats**

Le 21<sup>ème</sup> siècle a apporté des transformations que le monde économique n'a pas témoigné depuis la révolution industrielle. Dans un tel moment de changement, les entreprises se sont trouvées contraintes à adapter des stratégies innovantes pour attirer, développer et maintenir les talents du nouveau millénaire.

Cette étude doctorale nous a permis de prendre conscience des implications des différentes stratégies de fidélisations et de différenciations mise en place par les entreprises dans le cadre de leur proposition de la valeur employeur. Ces stratégies ne se manifestent que par l'ensemble des attributs organisationnels intégrés dans la démarche marketing RH et l'ensemble des efforts de la marque employeur misent en place par les entreprises.

Dans ce chapitre, nous allons faire l'effort d'apporter des réponses aux hypothèses proposées par notre recherche et de proposer des interprétations des résultats. Nous incluons également une discussion de la contribution de la présente étude à la connaissance concernée par le marketing RH et son influence sur le comportement des employés.

Les résultats obtenus à l'issue de notre étude révèlent que la relation entre les efforts des entreprises en terme de marketing RH et de marque employeur est complexe et contrastée. D'un côté, le niveau de concrétisation des attributs de la marque employeur est considérablement fort contre des antécédents comportementaux modérés. De l'autre côté l'influence des attributs sur le comportement des employés est également modéré et confirmé partiellement par un nombre limité d'attributs.

### **Discussions des résultats**

Cette discussion sera organisée autour de nos questions de recherche. Nous nous intéresserons dans un premier lieu au degré de perception des attributs de la marque employeur par les employés pour mesurer la cohérence du modèle marque instrumental/symbolique avec le contexte des meilleurs employeurs en Algérie. Ce questionnement nous permet d'évaluer l'apport du contexte du meilleur employeur sur les conditions de travail réellement vécues par

les salariés. Nous entamerons ensuite une discussion des différentes influences des attributs de la marque employeur sur le comportement des employés en commençant par l'engagement affectif considéré à son tour comme facteur explicatif de la citoyenneté organisationnelle.

Dans cette section, nous allons faire l'effort de répondre aux hypothèses proposées par notre modèle de recherche, et de proposer en même temps des interprétations aux résultats générés par cette étude doctorale. Nous discuterons également de la contribution de cette recherche à la connaissance relative au marketing RH et sa contribution à l'amélioration des comportements organisationnels des salariés.

- **L'existence des facteurs de la marque employeur dans l'offre global proposée par les entreprises selon le modèle instrumental/symbolique des attributs de la marque**

L'étude de la concrétisation des éléments de la marque employeur dans l'offre RH proposée par les entreprises considérées comme meilleurs employeurs en Algérie constituait le point de départ de notre recherche. Les résultats obtenus indiquent une forte concrétisation des deux variables principales constituant le modèle, instrumental et symbolique. Ces résultats nous permettent d'arriver à un certain nombre de conclusions que nous pouvons résumer comme suit :

- Les différentes dimensions (instrumental et symbolique) de la marque employeur sont positivement perçues par les employés qui considèrent que les attributs sont fortement concrétisés. Nous acceptons l'hypothèse H1a et b qui soutiennent la concrétisation des attributs de la marque employeur. Ces résultats sont en cohérence avec la théorie du signal qui indiquent que la participation aux concours du meilleur employeur renforce la perception du message de la proposition de la valeur d'emploi des participants (Dineen & Allen, 2016).
- La variable du sexe apparaît comme significative sur certains attributs symboliques de notre modèle, notamment la reconnaissance et l'équilibre travail-vie. L'expérience influence la perception de l'attribut symbolique équilibre travail-vie significativement. Le département de rattachement à une influence significative sur le niveau de perception de la

concrétisation de l'attribut de l'environnement de travail et l'équilibre travail-vie. Cependant, l'âge des participants ne semble avoir aucune influence sur la perception des attributs de la marque employeur. Ces résultats sont en cohérences avec l'étude de Alniaçık & Alniaçık (2012).

- Aucune différence n'est marquée entre le niveau de concrétisation des attributs symboliques et le niveau de concrétisation des attributs instrumentaux. Cependant, nous acceptons l'hypothèse H1 qui suppose que les employeurs focalisent leurs attentions sur la dimension instrumentale et tangible dans leurs stratégies de marketing RH.
- **L'influence du niveau de perception de la concrétisation des attributs de la marque employeur : Un niveau d'engagement affectif modéré et une forte manifestation de citoyenneté organisationnelle**

La mesure de l'engagement affectif révèle un niveau modéré et contrasté. Une certaine hétérogénéité est constatée au niveau des réponses. Les dimensions de l'appartenance et de la fierté révèlent un niveau relativement fort. Cependant, les dimensions de la citoyenneté organisationnelle expriment un niveau relativement plus important. Un résultat paradoxal tenant compte de la relation de prédiction entre l'engagement affectif et la citoyenneté organisationnelle.

Notre étude visait à explorer l'impact des deux dimensions, instrumentale et symbolique, sur l'engagement affectif et la citoyenneté organisationnelle. Les résultats peuvent être expliqués comme suite :

- De la dimension instrumentale, seules l'évolution de carrière et la stabilité apparaissent comme significativement prédicteur d'engagement affectif. Ceci indique que les employés qui ont une bonne visibilité sur leurs futures au sein de l'organisation sont plus susceptibles à considérer une relation émotionnelle durable et volontaire avec l'employeur. Ce résultat est aligné avec les études précédentes qui affirment que les employés sont de plus en plus engagé quand ils perçoivent un potentiel d'évolution au sein de leur organisation (Chênevert, Charest, & Simard, 2007; Dialoke & Wabara, 2017; Trabelsi & Le Berre, 2009).

- Paradoxalement, le salaire, la formation, la localisation et l'environnement de travail n'ont aucun niveau de signification sur le modèle. Une contre-indication de la littérature démontre que les systèmes de rémunération ont un fort niveau de signification sur l'engagement organisationnelle avec ses trois dimensions, affective, normative et continue (O'Driscoll & Randall, 1999; Trabelsi & Le Berre, 2009). Si nous considérons ces variables dans le cadre du soutien organisationnel perçu, les résultats dans le contexte de notre étude sont étrangement incohérents avec la littérature (Colakoglu, Culha, & Atay, 2010).
- Uniquement, trois sous-dimensions symboliques présentent une signification positive avec l'engagement affectif. L'inférence psychologique est la première sous-dimension (attribut) avec ses composantes de confiance en soi et de fierté à avoir un pouvoir de prédiction de l'engagement affectif. Une telle influence de l'association émotionnelle à la valeur d'emploi avec l'engagement affective est logique et attendue. Les réactions émotionnelles ont d'une importance cruciale dans le processus décisionnel et comportemental des employés, notamment la décision de rejoindre une organisation, la loyauté et l'engagement affectif (Rampl & Kenning, 2014), ce qui est confirmé par notre étude.
- Comme deuxième sous-dimension nous trouvons le contrat psychologique qui fait références à la congruence entre la promesse perçue avant le recrutement et la promesse délivrée après. Un effet de prédiction positif et significatif est constaté entre cette variable et l'engagement affectif, ce qui indique que les employés qui perçoivent que l'entreprise maintient sa promesse relative à la proposition d'emploi expriment un sens d'appartenance et d'attachement émotionnel élevé envers l'employeur. Ces résultats sont confirmés par Feldman & al. (2010) et Lapointe et ses collègues (2013).
- La troisième sous-dimension consiste dans le prestige organisationnel. Les résultats indiquent que l'identification des employés avec l'image externe de l'organisation prédit significativement le comportement des employés relatifs à l'engagement affectif et à l'attachement émotionnel. Cette variable indique une forte influence sur l'attractivité des organisations par rapport aux employés potentiels (Van Hove & Saks, 2011), cependant, en ce qui concerne l'intention de rester, certaines études ont démontré un effet contraire (Zhuang, Wang, & Roth, 1993).

- En ce qui concerne le comportement de la citoyenneté organisationnelle, la régression multiple a indiqué que l'introduction de la variable symbolique améliore le niveau de prédiction significativement grâce à trois variables dont le prestige, le contrat psychologique et l'inférence psychologique.
- La régression simple indique que les attributs instrumentaux de la marque employeur expliquent 36% de la variance dans le comportement de citoyenneté organisationnelle. Cependant, uniquement, deux variables contribuent à cette explication, notamment l'évolution de carrière et la sécurité de l'emploi. Ceci est en cohérence avec les résultats relatifs à la variable de l'engagement affectif.
- Cependant, une différence entre les deux variables dépendantes est notée, ou les attributs symboliques expliquent 43% de la variance avec la contribution de quatre attributs dont la reconnaissance, le prestige, l'inférence psychologique et le contrat psychologique.
- Les niveaux de prédiction sont significatifs mais ils restent toutefois modérés.
- Les résultats ont également révélé que les employés qui perçoivent une forte concrétisation des attributs de la marque employeur, notamment les salaires, le développement des compétences, et la sécurité, l'environnement de travail, la reconnaissance et l'appréciation, la compétence et l'innovation, l'inférence psychologique et le contrat psychologique, ont plus d'inclinaison à exprimer des comportement de citoyenneté organisationnelle que les employés qui perçoivent que leurs attentes ne sont pas convenablement concrétisées. Cependant, cette distinction ne s'applique pas à la variable de l'engagement affectif.
- **Les raisons possible du niveau modéré de l'influence du niveau de perception de la concrétisation des attributs de la marque employeur sur le comportement de citoyenneté organisationnelle, et du niveau faible de l'influence du niveau de concrétisation sur l'engagement affectif**

D'une manière générale, obtenir un niveau d'influence modéré malgré la forte concrétisation des attributs de la marque employeur proposés par notre modèle, peut apparaître comme une surprise. Cependant, il faut toutefois reconnaître que les comportements des employés dans un contexte organisationnel peuvent être prédits et modérés pas une multitude de facteurs, outre le milieu professionnel jugé comme favorable ou propice. En ce qui concerne la variable de

l'engagement, parmi les facteurs d'influence, nous trouvons les traits de personnalité, notamment l'extraversion et l'adaptabilité, comme potentiel prédicteur d'engagement émotionnel (Langelaan, Bakker, van Doornen, & Schaufeli, 2006).

La compatibilité personne-organisation, qui se définit comme la congruence de la personnalité, des compétences et des valeurs de l'employé avec la culture et les valeurs de l'employeur d'une part, et la nature de l'emploi de l'autre part, émerge également comme un vecteur d'engagement affectif (Shuck, Reio, & Rocco, 2011). Dans la littérature du marketing RH, la compatibilité personne-organisation a un effet médiateur entre la marque employeur et l'intention de rester au sein de l'organisation (Matanda & Ndubisi, 2013).

Les mêmes auteurs soulignent l'effet du climat psychologique favorable, constitué à son tour sur la base de la perception des employés de la notion du bien-être au sein de leur organisation, cependant les composantes de cette variable, dont la flexibilité, le soutien managériale et la reconnaissance sont déjà intégrées dans notre modèle sous l'ongle de l'attribut symbolique. La liberté d'expression, la contribution à la vision stratégique de l'organisation et la nature stimulante du travail sont considérées comme de forts prédicteurs de l'engagement, qui est à son tour prédicteur de la citoyenneté organisationnelle (Shuck et al., 2011). Dans le cadre de notre étude, l'aspect psychologique, reflété par deux sous-variables de notre modèle dont le contrat psychologique et les inférences psychologique, révèle un niveau de prédiction significatif sur l'engagement affectif, et un plus fort niveau de prédiction de la citoyenneté organisationnelle.

Dans le cadre de la culture organisationnelle, l'autonomisation est fortement liée à l'engagement et à la satisfaction (Hanaysha, 2016; Lok & Crawford, 2004). Wasti (2003) distingue les degrés d'implication et d'engagement affectif selon les inclinaisons culturelles des individus notamment entre l'individualisme et le collectivisme. Les employés qui s'orientent vers des valeurs individualistes sont considérés comme des carriéristes, et associent l'engagement à la satisfaction professionnelle et à l'avancement de carrière (Wasti, 2003). Un tel postulat semble être confirmé par les résultats de notre enquête avec la variable instrumentale de l'évolution de carrière qui indiquent que les employés qui considèrent qu'ils ont l'opportunité de grandir et prospérer professionnellement au sein de l'organisation promettent un niveau de prédiction significative d'engagement affectif et de citoyenneté

organisationnelle. En revanche, les collectivistes accordent plus d'attention à la satisfaction par le supérieur hiérarchique, son style de leadership, et par la relation avec les pairs (Wasti, 2003). Désormais, dans notre modèle, cette variable n'indique aucun niveau de signification avec le comportement globale des employés. Nous pouvons à l'issue de ces résultats tirer une conclusion sur le profil culturelle de nos répondants. Ces employés semblent exprimer des tendances individualistes dans le contexte du travail. Madoui (2012) considère que l'employé algérien s'empaigne de plus en plus la notion de l'individualisme qui accorde une grande importance à l'accomplissement personnelle et professionnelle et à l'affirmation sociétale qu'un emploi peut accorder à l'individu.

Les influences contextuelles et culturelles, notamment la diversité culturelle, les différences de fond d'éducation et de formations, l'appartenance aux différentes classes sociales, etc., peuvent entraîner des implications importantes pour la communauté RH dans leur quête de favoriser l'engagement des employés (Rothmann, 2016).

Un faible niveau d'engagement et de citoyenneté peut être expliqué par une « *culture de désintéressement* » (Madoui, 2012, p. 115). Selon l'auteur, l'algérien redoute la notion du travail d'autant plus qu'il craint la mort. Une problématique de la dévalorisation de l'emploi marque le travailleur algérien du nouveau millénaire. Le travail ne figure plus comme une raison d'être en lui-même, mais plutôt comme une manière de subvenir aux besoins personnels, ce qui amène les individus à préférer la vie familiale et sociétale à la vie professionnelle (Madoui, 2012).

D'autres motivations semblent affecté l'intention des employés à fournir des efforts au-delà des exigences de leurs postes peuvent s'exprimer par, outre la rémunération, des considérations religieuses ou le travail est considérée comme une manifestation de bonne foi (Boufeldja, 2015). Effectivement, le renforcement de l'éthique de travail islamique découle d'un niveau d'engagement organisationnel élevé, dans ses trois composantes (affectives, normatives et continues), et permet ainsi aux organisations de susciter des intentions positives et volontaires de la part des employés envers leurs employeurs (Salahudin et al., 2016). Cependant, le niveau modéré de l'engagement affectif et de la citoyenneté organisationnelle exprimés par nos répondants, peut être une indication d'une remise en question de l'importance accordé à l'éthique de travail par le travailleur algérien.



Si la littérature affirme que la forte concrétisation des attentes individuelles en termes d'attributs organisationnels résulte d'un comportement émotionnel positif dans une perspective l'échange social (Haar & Spell, 2004), et si les valeurs de l'éthique au travail sont considérées comme des indicateurs de l'engagement affectif (M. S. Ahmad, 2011; Rokhman & Hassan, 2012; Salahudin et al., 2016), nous pouvons conclure que l'incidence d'une forte perception de la concrétisation des attributs de la marque employeur avec un niveau modéré et contrasté de l'engagement affectif, ne peut être qu'une forte indication que les entreprises doivent orienter leurs stratégies de communication vers le renforcement du sens d'éthique et des valeurs de travail auprès des employés.

- **Les raisons potentielles pour la différence de l'effet de prédiction entre l'engagement affectif et la citoyenneté organisationnelle**

L'un des résultats notables dans notre étude est celui de la supériorité dans la manifestation des comportements de citoyenneté organisationnelle à l'expression de l'engagement affectif. Cependant, l'objectif de l'introduction de la variable de l'engagement affectif dans notre étude était de mesurer une hypothèse d'un effet de médiation ou de modération de l'engagement affectif entre la perception de la marque employeur et la décision d'exprimer des comportements extra-rôle envers l'entreprise. Désormais comme les résultats ont révélé des niveaux faibles d'engagement affectif, nous avons rejeté cette hypothèse.

Nous pouvons trouver quelque élément d'explication à ce résultat. En premier lieu, les entreprises étudiées sont des entreprises multinationales où le travail est une exigence de qualité et de performance. La concurrence dans le marché du travail dans ce contexte constitue un enjeu pour l'employé qui fait un effort pour prolonger la relation de l'emploi. Le contrat de travail dans ces circonstances, même s'il est indéterminé, il n'est pas à vie. Contrairement au recruteur dans le secteur public qui marque une grande désirabilité auprès des chercheurs d'emploi algériens (Ramdani et al., 2016). L'employé dans le secteur privé doit à tout moment prouver son mérite pour le poste et son positionnement dans l'entreprise. Les comportements extra-rôle dans des situations pareilles devient une obligation, voir même une exigence.

## **Apports de la recherche**

La présente thèse peut s'attribuer un certain nombre de contribution à la connaissance. La littérature relative à la marque employeur, depuis son émergence, s'est focalisée sur la dimension de l'attractivité de l'employeur. Un nombre important de recherche s'est consacré à la consolidation d'un modèle théorique pour les attributs de la marque employeur et de mesurer la capacité de ces derniers à attirer des candidats (Berthon et al., 2005; Lievens, 2007; Lievens et al., 2001; Lievens & Highhouse, 2003). Cependant, nous considérant que la préoccupation d'attractivité ne peut pas être appliquée à tous les contextes. Et même dans la mesure où des stratégies de recrutement axées sur la différenciation sont mise en place, l'enjeu majeur réside dans la fédération et l'adhésion de ces candidats aux valeurs de l'entreprise. En outre, la préoccupation des entreprises dans toute forme d'investissement dans le capital humain est centrée autour de la problématique de la performance économique. Et cette performance économique repose sur la contribution des collaborateurs au sein de l'entreprise à sa performance organisationnelle. À ce titre, nous pouvons dire que la contribution principale de notre étude réside dans l'étude de l'influence des attributs organisationnels considérés comme facteurs d'attractivités par la littérature, dans une dimension post-recrutement, sur le comportement de la citoyenneté organisationnelle. L'étude de l'influence de la marque employeur sur des variables comportementales, et notamment le modèle instrumental/symbolique est l'une des premières contributions de notre étude à la littérature.

Les résultats révélés par l'étude peuvent consister d'un soubassement pour les gestionnaires RH pour mettre en place des pratiques qui renforcent les liens d'engagement auprès des salariés. La forte accentuation des résultats sur des variables comme l'évolution de carrière peut inspirer la GRH à concevoir des propositions de valeur employeur axées sur la gestion optimale des carrières et qui accordent aux employés le potentiel d'évoluer et de prospérer au sein de la même organisation au lieu de chercher de meilleure perspective d'emploi chez la concurrence.

En outre, la revue de la littérature constitue un recueil incontournable de connaissance issue de différent domaine, en marketing, en management RH, en psychologie et en sociologie

organisationnelle, etc. Un corps important d'information est consolidé par le chercheur dans le cadre de cette étude.

## **Limites et perspectives pour de futures recherches**

Notre étude portait principalement sur l'influence des attributs instrumentaux et symboliques de la marque employeur sur des comportements de citoyenneté organisationnelle et d'engagement affectif. Nous n'avons pas envisagé d'étudier d'une manière détaillée les différentes dimensions de la citoyenneté organisationnelle. Nous avons plutôt pris la variable dans sa totalité. Il y a un certain nombre de limite à signaler pour ces résultats. Parmi ces limites :

- La concrétisation des attributs de la marque employeur pris en compte dans notre modèle explique moins que la moitié de la variance dans la variable de la citoyenneté organisationnelle. Cela signifie qu'il y a d'autres variables à prendre en compte dans l'explication de la variance. Cela peut indiquer une certaine insuffisance dans le modèle de recherche proposé. Cependant, nous avons inclus comme annexe à cette étude une adaptation du modèle à cinq facteurs élaboré par Berthon et al. (2005). L'étude a été effectuée parallèlement avec la présente étude et effectuée sur le même échantillon. Le modèle de recherche révèle la même insuffisance dans l'explication de la variance.
- Notre échantillon de 264 salariés peut être restreint et peut être non représentatif. Cependant, cette insuffisance peut être expliquée par le fait que la population ciblée par notre étude est distribuée à l'échelle nationale. Malgré la mobilisation du chercheur de tous les moyens de communications disponibles et du réseau personnel et professionnel, le chercheur n'est pas arrivé à atteindre les critères de l'échantillonnage par quotas.
- Les échelles de mesure utilisées dans la recherche sont issues d'un contexte différent. Malgré que le modèle soit générique aux secteurs privés et public, voir (Lievens, 2007), le contexte algérien peut nécessiter une approche qualitative pour étudier les préférences et les attentes des employés en termes de la proposition de valeur employeur.

- L'étude c'est limité à uniquement deux dimensions du comportement organisationnel qui ne reflètent qu'une partie de la dynamique de la théorie, dont la motivation, et la satisfaction.
- La difficulté d'accès aux données qualitatifs a caractérisé le déroulement de notre étude. Le phénomène des gatekeepers (Carton & Mouricou, 2017) a présenté un défi majeure pour le chercheur. Les entreprises expriment une résistance ardue à la recherche et à l'intervention externe. Toutes les informations sont considérées comme confidentielles par certain, paradoxalement, même les données médiatisées sur les différentes revues de presse relatives au concours. Ce phénomène a rendu la consolidation des résultats de l'étude par des données qualitatives comme peut considérables. Les efforts du chercheurs a effectué des entretiens semi-directifs avec les membres de l'entreprise n'a pas donnée des informations théoriquement vérifiables.

Suite aux contraintes énumérées ci-dessus, nous pouvons considérer qu'il y a encore des perspectives à explorer quant au sujet de l'impact des facteurs d'attractivité des entreprises sur le comportement des employés. Une étude plus envisageable serait d'explorer les préférences et les aspirations des candidats et des chercheurs d'emploi dans le but de mettre en place un modèle théorique adapté au contexte du marché de travail algérien.

## CONCLUSION GENERALE

À ce jour, la littérature sur le marketing des ressources humaines et sur la marque de l'employeur est encore rare et il y a peu de données empiriques disponibles concernant ses implications. L'idée a d'abord été introduite au début des années 90. Ambler & Barrow (1996) ont considéré l'application des principes du brand management dans la gestion des ressources humaines en invitant les gestionnaires à réviser leurs pratiques RH et envisager d'introduire les principes de marketing dans le domaine de la gestion du personnel. Depuis son apparition, le concept a été soumis à la résistance et au cynisme à la fois par les praticiens RH et les académiciens (Jenner & Taylor, 2007). Même 20 ans plus tard, une alliance entre le marketing et la gestion des ressources humaines soulève encore des doutes. Certains diront que la marque employeur est une façon de créer des attentes irréalistes de l'expérience d'emploi (Jenner & Taylor, 2007). Même si elle a réussi à attirer l'attention de la communauté des ressources humaines, il y a encore des questions quant à sa capacité d'aller au-delà de son rôle d'attraction et d'étendre son attention vers l'engagement et l'intégration des employés.

Notre étude a tenté de combler l'écart de connaissances existants au sujet de la marque employeur avec une examinations des différents aspects de la marque employeur, implicites ou explicites, qui peuvent influencer l'engagement organisationnel des employés avec sa composante affective et les comportements de citoyenneté organisationnelle en terme de loyauté organisationnelle, de vertu civique, d'esprit d'initiative, etc. Le choix d'explorer la notion d'engagement dans notre étude est fondé sur des bases théoriques qui indiquent que l'engagement des employés est un facteur prédictif de leurs comportements notamment en termes de citoyenneté, satisfaction, fidélité et performance (L. J. Williams & Anderson, 1991). Pour ce faire, l'étude explore d'abord les subtilités impliquées dans la marque employeur et les facteurs qui pourraient exister pour lui permettre d'influer sur l'amélioration de la performance des employés ou des médiateurs de la performance des employés tels l'engagement et la citoyenneté. L'étude à explorer l'influence perçue des différents aspects de la marque employeur instrumentaux et symboliques sur la volonté ou l'inclinaison des employés à rester ou à quitter l'entreprise.

Ce qui manque aujourd'hui dans la littérature RH, est un cadre stratégique similaire au marketing mix qui permet de guider les praticiens des ressources humaines dans la conception des lieux de travail qui maximisent la création de la valeur à la fois pour les entreprises et les employés, en adoptant une approche plus holistique dans la définition de la création de valeur pour les employés. Une vue holistique de la création de la valeur de l'employé prend en considération les besoins financiers, psychologiques, et physiques de l'employés, notamment en terme de bien-être. La raison d'être du marketing RH réside dans la conception d'un lieu de travail sain qui vise à maximiser le bien-être de l'employé, tout en contribuant à la création de la valeur globale de l'organisation à travers l'engagement et la citoyenneté.

Les leaders d'entreprises qui sont entourés d'un environnement interne et externe complexe réagissent aux exigences et aux complexités du processus décisionnelle qui en résulte par l'adoption de systèmes qui leurs permettent de simplifier ce processus. Les plans les plus utiles concentrent l'attention du leader sur un nombre limité d'enjeux qui nécessitent de la réflexion stratégique, de l'expertise, et des ressources pour accomplir des résultats optimaux, sans pour autant excessivement simplifier les problèmes (Scott, 2012). Un exemple de cadre opérationnel utilisé dans le marketing se constitue dans « le marketing mixte », aussi connu comme les 4Ps du marketing : produit, prix, promotion, distribution. Le domaine des RH manquait d'un cadre conceptuel simple, complet, polyvalent, pratique et facilement mémorable pour aider les praticiens à prendre des décisions stratégiques sur la conception d'un lieu de travail favorisant la santé et le bien-être, en plus de la performance (Scott, 2012).

Cependant, outre le modèle instrumentale/symbolique, il n'y a pas eu à notre connaissance une tentative d'uniformiser la pratique de la marque employeur en mettant en place une structure semblable à celle du marketing Mixte, et la GRH d'aujourd'hui est amené à porter la casquette du marquer dans ses pratiques de gestion.

Un certain nombre d'activités sont mise en place par les entreprises pour améliorer leur attractivité sous la perspective du marketing. Parmi ces activités, le *on-boarding*, ou l'expérience candidat, constitue une stratégie de recrutement avec une orientation marketing. La pratique fait référence à l'accompagnement du candidat depuis la considération de sa candidature jusqu'à son intégration à l'entreprise. Dans cette perspective la marque prend sa forme dans la gestion de la perception du candidat de l'expérience du recrutement et des

prémises de la relation de l'emploi (Cascio & Graham, 2016). Ce genre d'activités on prit une place importante durant l'implantation des boites multinationales en Algérie, notamment la General Electric ou la diversité fait de cette phase un élément fondamental dans l'intégration des candidats.

D'autre stratégie d'attraction recensée dans la littérature prennent leurs formes dans les partenariats avec les universités en proposant des programmes pour les jeunes étudiants. Ces programmes sont initiés dans une démarche de prospection en lançant des concours ou des compétitions pour repérer les meilleurs talents et consolider par la suite par une stratégie d'attraction en proposant une proposition de valeur employeur différenciée (Trost, 2014a). Ce genre d'activité prend beaucoup plus d'ampleur dans les universités prestigieuse, dites supérieures. Les entreprises proposent également d'animer des expériences par des experts du monde professionnel. De telles initiatives reflètent la maîtrise et la compétence de ces entreprises, les rendant ainsi comme une cible d'une certaine catégorie d'étudiant désigné de *high-achievers* (Trank et al., 2002).

Nous avons évoqué dans le deuxième chapitre de l'étude le concept de l'employeur de choix, et particulièrement les initiatives des certifications comme meilleurs employeurs comme une stratégie de benchmarking. Ce phénomène prend de l'ampleur en Algérie durant cette dernière décennie. Notamment avec l'avènement des entreprises multinationales qui répondent à des exigences d'excellence issue de l'économie mondiale. Ces entreprises sont évaluées selon des critères relatifs à leurs pratiques RH, aux pratiques de travail, et à l'engagement des collaborateurs. Cependant, la motivation principale derrière ce genre d'initiative, dans une dynamique de marché de travail marqué par des taux de chômage élevés et une forte migration du savoir-faire, ne réside pas dans l'attraction d'autant plus qu'elle vise à normaliser, et à formaliser ces pratiques aux exigences du marché mondiale. Cependant, l'étude de la pertinence de ces pratiques dans un cadre académique n'a jamais été effectuée.

Notre étude visait à combler l'écart de connaissance relatif à ce sujet. Nos résultats ont révélé qu'effectivement ces entreprises trouvent une grande adhésion des facteurs d'attractivité énumérés par la littérature. Les employeurs considèrent que leurs attentes en termes de la proposition de la valeur employeur sont effectivement concrétisées. Cependant, l'effet sur le comportement organisationnel n'est pas d'une aussi grande ampleur.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adair, J. G. (1984). The Hawthorne effect: A reconsideration of the methodological artifact. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 334–345.
- Ahmad, M. S. (2011). Work ethics: An Islamic prospective. *International Journal of Human Sciences*, 8(1), 850–859.
- Ahmad, N. A., & Daud, S. (2016). Engaging People with Employer Branding. *Procedia Economics and Finance*, 35, 690–698.
- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des Sciences Sociales et Approche Qualitative des Organisations. Une Introduction à la Démarche Classique et une Critique*. Montréal: Les Presses de l'Université du Québec.
- Al-Khatib, H. T. (2012). *Leadership and Employer Branding Impact on Corporate Social Responsibility (CSR) in the Public Sector of the United Arab Emirates*. The British University in Dubai (BUiD).
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. In B. M. Staw & Cummings L. L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 263–295). Greenwich: JAI Press.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, (63), 1–18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276.
- Alniaçık, E., & Alniaçık, Ü. (2012). Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336–1343.



- Alshurideh, M., Alhadid, A. Y., & Barween, A. (2015). The Effect of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behavior : An Applicable Study on the University of Jordan Employees. *International Journal of Marketing Studies*, 7(1), 138.
- Amber, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Anderson, J. C., Narus, J. A., & Van Rossum, W. (2006). Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review*.
- App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees. *Management Revu*, 23(3), 262–278.
- Arachchige, B. J. H., & Robertson, A. (2011). Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding. *IUP Journal of Brand Management*, 8(3), 25–46.
- Arnaud, S., Frimousse, S., & Peretti, J. M. (n.d.). Gestion Personnalisée des Ressources Humaines : Implications et Enjeux. *Management & Avenir*, (28), 294–314.
- Arneson, P. (2009). Axiology. In *Encyclopedia of Communication Theory* (pp. 1–5). Thousand Oaks California: SAGE Publications, Inc.
- Arriscado, P., Quesado, H., & Sousa, B. (2019). Employer Branding in the Digital Era Attracting and Retaining Millennials Using Digital Media. In M. Túnñez-López, X. Rúas-Araújo, V.-A. Martínez-Fernández, X. López-García, & F. Campos-Freire (Eds.), *Studies in Systems, Decision and Control* (pp. 391–403). Springer International Publishing (e-book).
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Atieno, O. P. (2009). An Analysis of the Strengths and Limitation of Qualitative and Quantitative Research Paradigms. *Problems of Education in the 21st Century*, 13, 13–18. Retrieved from [http://www.scientiasocialis.lt/pec/files/pdf/Atieno\\_Vol.13.pdf](http://www.scientiasocialis.lt/pec/files/pdf/Atieno_Vol.13.pdf)

- Austin, J. T., & Villanova, P. (1992). The Criterion Problem: 1917-1992. *Journal of Applied Psychology, 77*(6), 836–874.
- Avenier, M. J., & Gavard-Perret, M. L. (2012). Inscrire son Projet de Recherche dans un Cadre Epistémologique. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert (Eds.), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. (2ème, pp. 11–62). France: Pearson.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International, 9*(5), 501–517.
- Ball, H. L., David-Floyd, R. E., & Sargent, C. F. (1999). Childbirth and Authoritative Knowledge: Cross-Cultural Perspectives. *The Journal of the Royal Anthropological Institute, 5*(2), 306.
- Bangerter, A., Roulin, N., & König, C. J. (2012). Personnel Selection as a Signaling Game. *Journal of Applied Psychology, 97*(4), 719.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120.
- Barrow, S. (1990). Turning Recruitment Advertising into a Competitive Weapon. In *CIPD Annual Conference*. Harrogate, UK.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester, England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Beaudry, C., Laflamme, J., Deschênes, A.-A., & Aguir, M. (2013). Qu'est-ce qui Incite les Finissants Universitaires à Postuler chez un Employeur? Palmarès des Facteurs Déterminants. *Gestion, 38*(4), 41–50.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1999). Overview: Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms. *Human Resource Management, 38*(4), 287–301.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009a). The Global “War for Talent.” *Journal of International Management, 15*(3), 273–285.

- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009b). The Global “War for Talent.” *Journal of International Management*, 15(3), 273–285.
- Bell, A. N. (2005). The Employee Value Proposition Redefined. *Strategic HR Review*, 4(4), 3–3.
- Ben Aissa, H. (2001). Quelle Méthodologie de Recherche Appropriée pour une Construction de la Recherche en Gestion? *Xième Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique*, 27.
- Ben Yedder, M., & Zaddem, F. (2009). La Responsabilité Sociale de l’Entreprise (RSE), Voie de Conciliation ou Terrain d’Affrontements? *Revue Multidisciplinaire Sur l’emploi, Le Syndicalisme et Le Travail*, 4(1), 84.
- Bénabou, R., & Tirole, J. (2002). Self-Confidence and Personal Motivation. *The Quarterly Journal of Economics*, 117(3), 871–915.
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at Work: are there Differences and do they Matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843–1865.
- Berry, L. (1981). The Employee as Customer. *Journal of Retail and Banking*, 111(1), 33–40.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- Bhaskar, R. (1998). Philosophy and Scientific Realism. *Critical Realism: Essential Readings*, 16–47.
- Biedenbach, T., & Jacobsson, M. (2016). The Open Secret of Values: The Roles of Values and Axiology in Project Research. *Project Management Journal*, 47(3), 139–155.
- Biswas, M. (2013). Employer Branding: A Human Resource Strategy. In R. K. Pradhan & C. K. Poddar (Eds.), *Human Resources Management in India: Emerging Issues and Challenges* (p. 266). New Century Publications.
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2014). Antecedents and Consequences of Employer Branding.

*Journal of Business Ethics*, 136(1), 57–72.

- Black, T. R. (1999). *Doing Quantitative Research in the Social Sciences: An Integrated Approach to Research Design, Measurement and Statistics*. Sage.
- Blaug, M., Alcouffe, A., & Alcouffe, C. (1982). *La Méthodologie Economique*. Economica. Retrieved from [https://books.google.dz/books?id=WnzNAAAACAAJ&dq=méthodologie+économique&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwjIqvPqKHdAhUDaBoKHfLKB\\_8Q6AEIMDAC](https://books.google.dz/books?id=WnzNAAAACAAJ&dq=méthodologie+économique&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwjIqvPqKHdAhUDaBoKHfLKB_8Q6AEIMDAC)
- Bogdan, R. c., & Biklen, S. K. (2007). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods. Foundations of qualitative research in education (5ème)*. USA: Pearson A & B.
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., & Turnley, W. H. (2016). The Unintended Consequences of Organizational Citizenship Behaviors for Employees, Teams, and Organizations. In P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, & N. P. Podsakoff (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior* (Vol. 1, p. 185). Oxford University Press.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740–748.
- Bolland, E., & Lopes, C. (2014). *Generations and Work* (1st ed.). USA: Palgrave Macmillan.
- Borman, W. C. (2004). The Concept of Organizational Citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238–241.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99–109.
- Borman, W., & Motowidlo, S. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. Retrieved from [http://scholarcommons.usf.edu/psy\\_facpub/1100](http://scholarcommons.usf.edu/psy_facpub/1100)

- Boufeldja, G. (2015). *Culture de Travail et Entrepreneuriat en Algérie*. France: Publibook.  
Retrieved from [https://books.google.dz/books?id=EdhxBgAAQBAJ&pg=PA64&lpg=PA64&dq=culture+du+travailleur+algérien&source=bl&ots=iNyAY6PPO3&sig=3iOpLPlrr-8ICrv8ruBsEj9pmNI&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwjPoYfi6v7bAhXIESwKHX1kCvYQ6AEIJjAA#v=onepage&q=culture du travailleur](https://books.google.dz/books?id=EdhxBgAAQBAJ&pg=PA64&lpg=PA64&dq=culture+du+travailleur+algérien&source=bl&ots=iNyAY6PPO3&sig=3iOpLPlrr-8ICrv8ruBsEj9pmNI&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwjPoYfi6v7bAhXIESwKHX1kCvYQ6AEIJjAA#v=onepage&q=culture%20du%20travailleur)
- Bouletreau, A., Chouanière, D., Wild, P., & Fontana, J. (1999). *Concevoir, Traduire et Valider un Questionnaire à Propos d'un Exemple, EUROQUEST*. Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS).
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and Theory on High-Performance Work Systems: Progressing the High-Involvement Stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23.
- Branham, L. (2005). Planning to Become an Employer of Choice. *Journal of Organizational Excellence*, 24(3), 57–68.
- Branine, M. (2006). Human Resource Management in Algeria. In P. S. Budhwar & K. Mellahi (Eds.), *Managing Human Resources in the Middle-East*. London: Routledge.
- Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52(5), 396–424.
- Brousselle, A., Champagne, F., Contandriopoulos, A.-P., & Hartz, Z. (2011). *L'évaluation: Concepts et Méthodes* (2ème). Québec: Les Presses de l'Université de Montréal.
- Bryman, A. (1984). The debate about quantitative and qualitative research: a question of method or epistemology? *British Journal of Sociology*, 75–92.
- Bryman, A. (2003). *Research methods and organization studies*. London & New York: Routledge.
- Bryman, A. (2007). The Research Question in Social Research: What is its Role? *International Journal of Social Research Methodology*, 10(1), 5–20.

- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533–546.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. USA: ASHGATE.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 687–732).
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47–74.
- Campoy, E.; Castaing, S.; Guerrero, S. (2005). Approche Méthodologique du Contrat Psychologique : Opérationnalisation, Mesure et Analyse des Données. In *Comportement organisationnel* (pp. 112–153). Bruxelles: De Boeck Université.
- Carpentier, S., Bachelard, O., & Peretti, J. (2010). Audit social et Qualité de Vie au Travail. *Management & Avenir*, 38(8), 52–57.
- Carton, G., & Mouricou, P. (2017). Is Management Research Relevant? A Systematic Analysis of the Rigor-Relevance Debate in Top-tier journals (1994-2013). *Management (France)*, 20(2), 166–203.
- Cascio, W. F., & Graham, B. Z. (2016). New Strategic Role for HR: Leading the Employer-Branding Process. *Organization Management Journal*, 13(4), 182–192.
- Celani, A., & Singh, P. (2011). Signaling Theory and Applicant Attraction Outcomes. *Personnel Review*, 40(2), 222-238.
- Chambers, E. G., Foulton, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G. (1998). The War for Talent. *McKinsey Quarterly*, (3), 1–8.
- Champoux, J. E. (2011). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations*. Routledge.

Retrieved

from

<http://booksdescr.org/item/index.php?md5=5EF89C3FFC88428BD179FA197411CD67>

- Chanal, V., Lesca, H., & Martinet, A.-C. (2015). Vers une Ingénierie de la Recherche en Sciences de Gestion. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 213–229.
- Charbonnier-Voirin, A., Laget, C., & Vignolles, A. (2014). L'influence des Ecart 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(3), 3.
- Charbonnier-Voirin, A., & Lissillour, M. (2018). La Marque Employeur comme Outil de Fidélisation Organisationnelle. *Recherches En Sciences de Gestion*, (125), 97–119.
- Charbonnier-Voirin, A., Marret, L., & Paulo, C. (2017). Les Perceptions de la Marque Employeur au Cours du Processus de Candidature. *Management Avenir*, (4), 33–55.
- Charbonnier-voirin, A., & Vignolles, A. (2011). Proposition d'un Modèle Intégrateur de la Marque Employeur. *Agrh*, 1–32.
- Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2015a). Marque Employeur Interne et Externe : Un Etat de l'Art et un Agenda de Recherche. *Revue Française de Gestion*, 41(246), 63–82.
- Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2015b). Marque Employeur Interne et Externe. *Internal and External Employer Brand. A Literature Review and a Research Agenda.*, (246), 63–82.
- Chênevert, D., Charest, A., & Simard, G. (2007). Étude de l'Évolution des Déterminants de l'Engagement Affectif: Le Rôle de l'Habilitation, du Plafonnement de Carrière et de la Justice Organisationnelle. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 62(2), 258–281.
- Cherkaoui, A., & Haouata, S. (2017). Eléments de Réflexion sur les Positionnements Epistémologiques et Méthodologiques en Sciences de Gestion. *Revue Interdisciplinaire*, 1(2), 1–20.

Retrieved

from

[https://www.researchgate.net/profile/Adil\\_Cherkaoui/publication/321475017\\_Elements\\_de\\_reflexion\\_sur\\_les\\_positionnements\\_epistemologiques\\_et\\_methodologiques\\_en\\_sciences\\_de\\_gestion/links/5a22ca5c0f7e9b71dd051579/Elements-de-reflexion-sur-les-positionnements](https://www.researchgate.net/profile/Adil_Cherkaoui/publication/321475017_Elements_de_reflexion_sur_les_positionnements_epistemologiques_et_methodologiques_en_sciences_de_gestion/links/5a22ca5c0f7e9b71dd051579/Elements-de-reflexion-sur-les-positionnements)

Cherkaoui, W., & Jahmane, A. (2014). Le Marketing RH comme Outil de Fidélisation : Etude Qualitative du Contexte Marocain. In *16 ème Université de Printemps de l'Audit Social: Responsabilité sociétale des organisations et GRH à l'heure des défis globaux et du changement* (pp. 245–266). Pékin, Chine.

Christiaans, L. (2013). *International Employer Brand Management. International Employer Brand Management: A Multilevel Analysis and Segmentation of Students' Preferences*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Chudnoff, E. (2013). Intuitive knowledge. *Philosophical Studies*, 162(2), 359–378.

CIPD. (2007). *Employer branding A no-nonsense approach*.

Clark, A. M. (1998). The Qualitative-Quantitative Debate: Moving from Positivism and Confrontation to Post-Positivism and Reconciliation. *Journal of Advanced Nursing*, 27(6), 1242–1249.

Colakoglu, U., Culha, O., & Atay, H. (2010). The Effects of Perceived Organisational Support on Employees' Affective Outcomes: Evidence From the Hotel Industry. *Tourism and Hospitality Management*, 16(2), 125–150.

Colquitt, J. a, Scott, B. a, & LePine, J. a. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *The Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927.

Colquitt, J., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior : improving performance and commitment in the workplace* (Quatrième). New York: McGraw Hill Education.

Retrieved

from

<http://booksdescr.org/item/index.php?md5=B4CCDD45D6B68AC6C3AA60DD5421EF>



- Cook, T. D., & Campbell, D. T. (Donald T. (1979). *Quasi-Experimentation : Design and Analysis Issues for Field Settings*. Houghton Mifflin.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches* (4ème). USA: Sage publications Inc.
- Creswell, J. W. J. W., Ssp, N., Cameron, R., Mixed, C., Sig, M., Wongkraso, P., ... Creswell, J. W. J. W. (2014). *Methods Design. Choosing a Mixed Methods Design* (Vol. 10).
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- David, A. (1999). Logique, Epistémologie et Méthodologie en Sciences de Gestion. *Conférence de l'AIMS*, 1–23.
- David, A. (2012). *Les Nouvelles Fondations des Sciences de Gestion: Eléments d'Epistémologie de la Recherche en Management*. Presses des MINES.
- Davies, G. (2008). Employer Branding and its Influence on Managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667–681.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V., & Roper, S. (2004). A corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 125–146.
- Deery, S., Rayton, B., Walsh, J., & Kinnie, N. (2017). The Costs of Exhibiting Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management*, 56(6), 1039–1049.
- Dell, D., & Ainspan, N. (2001). *Engaging Employees through your Brand. Conference Board Report*. Washington DC.
- Retrieved from <https://www.conference-board.org/topics/publicationdetail.cfm?publicationid=461>

- della Porta, D., & Keating, M. (2008). *Approaches and Methodologies in the Social Sciences: A Pluralist Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Delobbe, N., Herrbach, O., & Lacaze, D. (2005). Le Contrat Psychologique. In N. Delobbe, O. Herrbach, & D. Lacaze (Eds.), *Comportement organisationnel. Volume 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* (pp. 14–171). De Boeck.
- Retrieved \_\_\_\_\_ from  
<http://booksdescr.org/item/index.php?md5=5ACD5FA88407B49AB5469009D5A30A02>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of Qualitative Research. Handbook of Qualitative Research* (Vol. 2).
- Dialoke, I., & Wabara, A. (2017). Career Development and Employee Commitment: A study of selected higher institutions in Abia State, *19*, 22–27.
- Dijksterhuis, A., & Bargh, J. A. (2001). The Perception-Behavior Expressway: Automatic Effects of Social Perception on Social Behavior. *Advance in Experimental Social Psychology*, *33*, 1–40.
- Dineen, B. R., & Allen, D. G. (2016). Third Party Employment Branding: Human Capital Inflows and Outflows Following “Best Places to Work” Certifications. *Academy of Management Journal*, *59*(1), 90–112.
- DiVanna, I. (2010). Positivism. In *Encyclopedia of Research Design* (pp. 1054–1057).
- Dougherty, T. W. (1992). Influences of Campus Recruiting on Applicant Attraction to Firms. *Academy of Management Journal*, *35*(4), 739–765.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *The Pacific Sociological Review*, *18*(1), 122–136.
- Drost, E. A. (2011). Validity and Reliability in Social Science Research. *Education, Research and Perspectives*, *38*(1), 105–124.

- Drucker, P. (2012). *Management*. Routledge.
- Dumez, H. (2011). Eléments pour une Epistémologie de la Recherche Qualitative en Gestion. *Le Libellio d'AEGIS*, 7(1, Printemps), 39–52.
- Retrieved from <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00574147/document>
- Dumez, H. (2014). Qu'est-ce qui Fait la Spécificité des Sciences de Gestion ? Dispositif et Performance. *Le Libellio d'AEGIS*, 10(1), 65–68.
- Easton, G. (2010). Critical Realism in Case Study Research. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 118-128.
- Edwards, M. R. (2009). An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23.
- Edwards, R. B. (2013). Toward an Axiological Virtue Ethics. *Ethical Research*, 3(3), 21–48.
- El Akermi, A., Nasr, M. I., & Camerman, J. (2006). Justice Organisationnelle : Un Modèle Intégrateur des Antécédents et des Conséquences. Partie 1. La Justice Organisationnelle. In A. El Akremi, S. Guerrero, & J.-P. Neveu (Eds.), *Comportement organisationnel. Volume 2, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel* (pp. 46–88). Paris: De Boeck.
- Engel, C. (2014). *Quelle est votre Réputation Employeur ? Le Guide 2014 des Palmarès Employeurs, Prix RH et sites dédiés*.
- Retrieved from <http://www.les-rh.fr/wp-content/uploads/2013/12/GUIDE-2014-PALMARES-EMPLOYEURS-ET-PRIX-RH.pdf>
- Evanschitzky, H., Iyer, G. R., Plassmann, H., Niessing, J., & Meffert, H. (2006). The Relative Strength of Affective Commitment in Securing Loyalty in Service Relationships. *Journal of Business Research*, 59(12), 1207–1213.
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., De Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment Branding in the Knowledge Economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3–22.

- Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational Citizenship Behaviours in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 81–94.
- Ferguson, M. J., & Bargh, J. A. (2004). How Social Perception Can Automatically Influence Behavior. *Trends in Cognitive Sciences*, 8(1), 33–39.
- Fleetwood, S., & Ackroyd, S. (2004). *Critical Realist applications in organisation and management studies* (Vol. 11). London & New York: Routledge.
- Fombrun, C. J. (2007). List of Lists: A Compilation of International Corporate Reputation Ratings. *Corporate Reputation Review*, 10(2), 144–153.
- Friebel, G., & Giannetti, M. (2009). Fighting for Talent: Risk-Taking, Corporate Volatility and Organisation Change. *Economic Journal*, 119(540), 1344–1373.
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Scott, K. S. (2003). Are the 100 Best Better? An Empirical Investigation of the Relationship Between Being a “Great Place to Work” and Firm Performance. *Journal of Personnel Psychology*, 56(4), 965–993.
- Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1), 45–55.
- Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=31381686&site=ehost-live>
- Galesic, M., & Bosnjak, M. (2009). Effects of Questionnaire Length on Participation and Indicators of Response Quality in a Web Survey. *Public Opinion Quarterly*, 73(2), 349–360.
- Garson, D. (2015). *Multivariate GLM, MANOVA, and MANCOVA*. North Carolina, USA: Statistical Associates Publishing. Retrieved from [www.statisticalassociates.com](http://www.statisticalassociates.com)

- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling Good-doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310–329.
- Gibson, J., & McKenzie, D. (2014). The Development Impact of a Best Practice Seasonal Worker Policy. *Review of Economics and Statistics*, 96(2), 229–243.
- Gomes, D., & Neves, J. (2011). Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. *Personnel Review*, 40(6), 684–699.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249–270.
- Grant, A. M., & Mayer, D. M. (2009). Good soldiers and good actors: Prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 900–912.
- Greco, J., & Sosa, E. (1999). *The Blackwell guide to Epistemology. Blackwell philosophy guides*. Massachusetts, USA: Blackwell Publishing Ltd.
- Greenbank, P. (2003). The Role of Values in Educational Research: the case for reflexivity. *British Educational Research Journal*, 29(6), 791–801.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2000). Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (2nd ed., pp. 163–188). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19(7), 649–664.
- Guiot, D., Lapeyre, A., & Malas, Z. (2015). Le satisficing dans les enquêtes par questionnaire: mesures et effets sur la qualité des réponses. *Revue Française Du Marketing*, (255), 43–58.
- Haar, J. M., & Spell, C. S. (2004). Programme Knowledge and Value of Work-Family Practices and Organizational Commitment. *The International Journal of Human*

*Resource Management*, 15(6), 1040–1055.

Hallebone, E., & Priest, J. (2009). *Business and Management Research: Paradigms and Practices*. Hampshire, England: Palgrave Macmillan.

Retrieved from  
[https://books.google.dz/books/about/Business\\_and\\_Management\\_Research.html?id=Bh8dBQAAQBAJ&source=kp\\_cover&redir\\_esc=y](https://books.google.dz/books/about/Business_and_Management_Research.html?id=Bh8dBQAAQBAJ&source=kp_cover&redir_esc=y)

Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, 7(4), 27–42.

Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298–306.

Handelman, J. M., & Arnold, S. J. (1999). The Role of Marketing Actions with a Social Dimension: Appeals to the Institutional Environment. *Journal of Marketing*, 63(3), 33–48.

Hanin, D., Stinglhamber, F., & Delobbe, N. (2013). The Impact of Employer Branding on Employees: The Role of Employment Offering in the Prediction of Their Affective Commitment. *Psychologica Belgica*, 53(4), 57.

Hart, S. L. (1971). Axiology--Theory of Values. *Philosophy and Phenomenological Research*, 32(1), 29.

Hatch, M; Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989–1018.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand. *Harvard Business Review*, 79(2), 128–134.

Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1155–1178.

- He, J., Zhang, H., & Morrison, A. M. (2019). The impacts of corporate social responsibility on organization citizenship behavior and task performance in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, IJCHM-05-2018-0378.
- Henderson, K. A. (2011). Post-positivism and the pragmatics of leisure research. *Leisure Sciences*, 33(4), 341–346.
- Heneman, Herbert, G. I., & Berkley, Robyn, A. (1999). Applicant attraction strategies. *Journal of Small Business Management*, 37(1), 53–74.
- Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258158>
- Highhouse, S., Thornbury, E. E., & Little, I. S. (2007). Social-identity functions of attraction to organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 134–146.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2010). What makes it so great? An analysis of human resources practices among Fortune's best companies to work for. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 158–170.
- Hofstadter, A. (1955). Does intuitive knowledge exist? *Philosophical Studies*, 6(6), 81–87.
- Hunt, S. D. (1990). Truth in Marketing Theory and Research. *Journal of Marketing*, 54, 1–15.
- Hunt, S. D. (1991). Positivism and Paradigm Dominance in Consumer Research: Toward Critical Pluralism and Rapprochement. *Journal of Consumer Research*, 18(3), 32–44.
- Hunt, S. D. (1992). For Reason and Realism in Marketing. *Journal of Marketing*, 56(2), 89–102.
- Hunt, S. D. (1993). Objectivity in Marketing Theory and Research. *Journal of Marketing*, 57(2), 76–91.
- Hunt, S. D. (1994). On Rethinking Marketing: Our Discipline, Our Practice, Our Methods. *European Journal of Marketing*, 28(3), 13–25.

- Hunt, S. D., & Hansen, J. M. (2008). The Philosophical Foundations of Marketing Research: For Scientific Realism and Truth. In *The SAGE Handbook of Marketing Theory* (pp. 111–126). London, United Kingdom: SAGE Publications Ltd.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1995). The Strategic Impact of High Performance Work Systems. In *Academy of management annual meeting, Vancouver*.
- Husin, S., Chelladurai, P., & Musa, G. (2012). HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviors, and Perceived Service Quality in Golf Courses. *Journal of Sport Management, 26*(2), 143–158.
- Igalens, J., & Peretti, J. M. (2016). *Audit social: meilleur pratiques, méthodes, outils* (2nd ed.). Paris: Groupes Eyrolles.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models. *Academy of Management Journal, 36*(5), 951–995.
- Jenner, S., & Taylor, S. (2007). Employer branding - fad or the future for HR. *Chartered Institute of Personnel and Development, 7–9*.
- Johnson, D. A., & Dickinson, A. M. (2010). Employee-of-the-month programs: Do they really work? *Journal of Organizational Behavior Management, 30*(4), 308–324.
- Johnson, R. B. B., & Onwuegbuzie, A. J. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher, 33*(7), 14–26.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher, 33*(7), 14–26.
- Joo, B.-K., & Mclean, G. N. (2006). Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study. *Human Resource Development Review, 5*(2), 228–257.
- Joshi, R. J. (1993). Gender Differences in Determinants of Job Performance. *Indian Journal of Industrial Relations, 28*(3), 238–247.



Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/27767254>

- Journeaux, R. (1993). La régression linéaire et ses conditions d 'application. *BULLETIN DE L'UNION DES PHYSIENS*, 87(752), 353–369.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–402.
- Kamakura, W. A., & Russell, G. J. (1993). Measuring brand value with scanner data. *International Journal of Research in Marketing*, 10(1), 9–22.
- Kapoor, V. (2010). Employer Branding: A Study of Its Relevance in India. *IUP Journal of Brand Management*, 7, 51–75.
- Karami, A., Rowley, J., & Analoui, F. (2006). Research and knowledge building in management studies: An analysis of methodological preferences. *International Journal of Management*, 23(1), 43.
- Katou, A. A. (2017). How does Human Resource Management Influence Organisational Performance? An Integrative Approach-based Analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(6), 797–821.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131–146.
- Kaufman, B. E. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed. *Human Resource Management Review*, 24(3), 196–218.
- Kausel, E. E., & Slaughter, J. E. (2011). Narrow personality traits and organizational attraction: Evidence for the complementary hypothesis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(1), 3–14.
- Keiji, N. (2008). Le problème de l'être et la question ontologique. *Laval Théologique et Philosophique*, 64(2), 305–325.

- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Kessler, E. H. (2013). *Encyclopedia of Management Theory*. California, USA: SAGE Publications, Ltd.
- Khiat, A. (2005). *Analyse Economique et G.R.H: Audit de la Fonction Ressources Humaines dans les Entreprises* (Darl El Ad). Oran, Algérie.
- Kim, Y.-J., Van Dyne, L., Kamdar, D., & Johnson, R. E. (2013). Why and when do motives matter? An integrative model of motives, role cognitions, and social support as predictors of OCB. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 231–245.
- Kivunja, C., & Kuyini, A. B. (2017). Understanding and Applying Research Paradigms in Educational Contexts. *International Journal of Higher Education*, 6(5), 26.
- Kling, J. (1995). High Performance Work Systems and Firm Performance. *Monthly Labor Review*, 118, 29–36.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253–266.
- Konrad, A. M., & Deckop, J. (2001). Human resource management trends in the USA - Challenges in the midst of prosperity. *International Journal of Manpower*, 22(3), 269–278.
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques* (2nd ed.). India: New Age International.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management* (12th ed.). New Jersey, USA: Pearson, Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Marketing Management. In *Dictionary of Marketing Communications* (14th ed., p. 215). California, United States: SAGE Publications, Inc.
- Krishna, A. (2012). An integrative review of sensory marketing: Engaging the senses to affect perception, judgment and behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 22(3), 332–351.

- Kroesen, M., Handy, S., & Chorus, C. (2017). Do attitudes cause behavior or vice versa? An alternative conceptualization of the attitude-behavior relationship in travel behavior modeling. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, *101*, 190–202.
- Kuhn, T. S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*. University of Chicago Press (2nd ed.). Chicago, USA: University of Chicago Press, Ltd.
- Kuhn, T. S. (1977). Second Thoughts on Paradigms. In F. Suppe (Ed.), *The Essential Tension: Selected Studies in Scientific Tradition and Change* (pp. 293–319). Chicago, USA: University of Chicago Press.
- Kuhn, T. S., & Epstein, J. (1979). The Essential Tension. *American Journal of Physics*, *47*(6), 568–569.
- Ladyman, J. (2007). Ontological, Epistemological, and Methodological Positions. In *Handbook of the Philosophy of Science: General Philosophy of Science* (pp. 303–376). Elsevier.
- Lambert, S. J. (2000). Added Benefits: The Link Between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, *43*(5), 801–815.
- Langelaan, S., Bakker, A. B., van Doornen, L. J. P., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, *40*(3), 521–532.
- Lapointe, É., Vandenberghe, C., & Boudrias, J.-S. (2013). Psychological Contract Breach, Affective Commitment to Organization and Supervisor, and Newcomer Adjustment: A three-wave Moderated Mediation Model. *Journal of Vocational Behavior*, *83*(3), 528–538.
- Lawler III, E. E. (1986). *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Lawong, D., Ferris, G. R., Hochwarter, W., & Maher, L. P. (2018). The Impact of Recruiter Political Skill and Organization Reputation on Applicant Attraction. *Academy of*

*Management Proceedings*, 2018(1), 10296.

- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107(1), 34–47.
- Leavy, P. (2017). *Research Design: Quantitative, Qualitative, Mixed Methods, Arts-Based, and Community-Based Participatory Research approaches* (The Guilfo). USA: The Guilford Press.
- Lee, A. S. (1991). Integrating Positivist and Interpretive Approaches to Organizational Research. *Organization Science*, 2(4), 342–365.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *The Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–142. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11916207>
- Leekha Chhabra, N., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48–60.
- Lemire, L., & Guérin, G. (1996). Le modèle-idéal de gestion des professionnels: le point de vue des gestionnaires. *Canadian Public Administration/Administration Publique Du Canada*, 39(3), 336–361.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65.
- Lichtenstein, D. R., Ridgway, N. M., & Netemeyer, R. G. (1993). Price Perceptions and Consumer Shopping Behavior: A Field Study. *Journal of Marketing Research*, 30(2), 234.
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51–69.

- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P., & Geirnaert, J. (2001). Organizational Attractiveness for Prospective Applicants: A Person-Organisation Fit Perspective. *Applied Psychology, 50*(1), 30–51.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes To a Company's Attractiveness As an Employer. *Personnel Psychology*.
- Retrieved from <http://www.mendeley.com/research/quarterly-review-marketing-communications/%0Ahttp://users.ugent.be/~flievens/banks.pdf>
- 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, 3*(1), 407–440.
- Lievens, F., Van Hove, G., & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management, 18*(s1), S45–S59.
- Liger, P. (2013). *Marketing RH: Attirer, intégrer et fidéliser les salariés* (3rd ed.). Paris: Dunod.
- Liger, P. (2013). *Marketing RH*. Paris: Dunod.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic Inquiry. In Neil J. Salkind (Ed.), *Encyclopedia of Research Design* (p. 416). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Lockwood, N. R. (2003). Work/life balance. *Challenges and Solutions, SHRM Research, USA*.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Management Development, 23*(4), 321–338.
- Love, L. F., & Singh, P. (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through “Best Employer” Surveys. *Journal of Business and Psychology, 26*(2), 175–181.
- Luthans, K. (2000). Recognition: A Powerful, but often Overlooked, Leadership Tool to Improve Employee Performance. *Journal of Leadership Studies, 7*(1), 31–39.

- Mackenzie, J. (2011). Positivism and constructivism, truth and “truth.” *Educational Philosophy and Theory*, 43(534–546).
- Mackenzie, N., & Knipe, S. (2006). Research Dilemmas: Paradigms, Methods and Methodology. *Issues In Educational Research*, 16(2), 193–205.
- Retrieved from <http://www.iier.org.au/iier16/mackenzie.html>
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 57(1), 70–80. 8
- Madoui, M. (2012). *Entreprises et entrepreneurs en Algérie et dans l’immigration : essai de sociologie économique*. <http://journals.openedition.org/lectures>. Karthala.
- Retrieved from <https://journals.openedition.org/lectures/9702>
- Martelli, P. F., Stimmler, M. K., & Roberts, K. H. (2012). Organizational Behavior. In *Encyclopedia of Human Behavior* (pp. 757–764). Elsevier.
- Martin, G. (2009). Employer Brand and Corporate Reputation Management. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The Peak Performing Organization* (p. 252–?). London & New York: Routledge.
- Retrieved from [https://books.google.dz/books?hl=fr&lr=&id=HYR9AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA252&dq=popularity+of+employer+branding&ots=b3tB9l3yYB&sig=ZzNLiIb-BcEZb41AZQUm4N9KNjY&redir\\_esc=y#v=onepage&q=popularity of employer branding&f=false](https://books.google.dz/books?hl=fr&lr=&id=HYR9AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA252&dq=popularity+of+employer+branding&ots=b3tB9l3yYB&sig=ZzNLiIb-BcEZb41AZQUm4N9KNjY&redir_esc=y#v=onepage&q=popularity%20of%20employer%20branding&f=false)
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., & Pate, J. (2005). Branding: A new performance discourse for HR? *European Management Journal*, 23(1), 76–88.
- Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618–3637.

- Martin, J., & Franz, E. (1994). Attracting Applicants From A Changing Labor Market : A Strategic Marketing Framework. *Journal of Managerial Issues*, 6(1), 33–53.
- Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40604008>
- Masterman, M. (1970). The Nature of a Paradigm. In I. Lakatos & A. Musgrave (Eds.), *Criticism and the growth of knowledge* (pp. 59–89). London, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2013). Internal Marketing, Internal Branding, and Organisational Outcomes: The Moderating Role of Perceived Goal Congruence. *Journal of Marketing Management*, 29(9–10), 1030–1055.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to “live the brand”: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9–10), 893–907.
- Mbengue, A., & Vandangeon-Derumez, I. (1999). Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique. In *15ème conférence de l'AIMS* (pp. 1–22).
- Mcdonnell, A. (2011). Still Fighting the " War for Talent "? Bridging the Science Versus Practice Gap. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 169–173.
- McMillen, I. C., Rattanatrav, L., Duffield, J. A., Morrison, J. L., MacLaughlin, S. M., Gentili, S., & Muhlhausler, B. S. (2009). The Early Origins of Later Obesity: Pathways and Mechanisms. In *McGraw-Hill, New York* (pp. 71–81).
- Meade, A. W., & Craig, S. B. (2012). Identifying careless responses in survey data. *Psychological Methods*, 17(3), 437.
- Mertens, D. M. (2009). *Research methods in education and psychology: Integrating diversity with quantitative and qualitative approaches* (3rd ed.). USA: SAGE Publications, Inc.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “Side-bet Theory” of Organizational Commitment: Some Méthodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Miner, J. B. (2006). *Organizational behavior 3. Historical Origins, Theoretical Foundations, and the Future*. New York, USA: M.E. Sharpe, Inc.
- Mirallès, P. (2007). La gestion des talents: émergence d’un nouveau modèle de management? *Management & Avenir*, (1), 29–42.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127–142.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209–225.
- Moroko, L., & Uncles, M. (2005). Employer Branding – The Case For A Multidisciplinary Process Related Empirical Investigation. In *ANZMAC 2005 Conference* (pp. 52–57).



- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*.
- Moser, P. K. (2009). Epistemology. In M. J. Bates & M. N. Maack (Eds.), *Encyclopedia of Library and Information Sciences* (3rd ed., pp. 729–736). Boca Raton, Florida: CRC Press.
- Mosley, R. (2015). *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. West Sussex, UK: John Wiley and Sons, Ltd.
- Mouton, J., & Marais, H. (1996). *Basic concepts in the methodology of the social sciences. Human Sciences Research Council* (5th ed., Vol. 113). South Africa: HSRC Publishers.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1982). *Employee–Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York Academic Press. New York, USA: Academic Press, Inc.
- Myers, C. A. (2003). Managing brand equity: a look at the impact of attributes. *Journal of Product & Brand Management*, 12(1), 39–51.
- Nazemetz, P., & Ruch, W. (2012). *HR and Marketing Power PARTners: the competitive advantage that will transform your business and establish a culture of performance*. New York, USA: Versant.
- Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. S., & Zhu, C. J. (2016). The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: the mediating role of organizational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(4), 440–455.
- Ng, T. W. H., Feldman, D. C., & Lam, S. S. K. (2010). Psychological Contract Breaches, Organizational Commitment, and Innovation-related Behaviors: A Latent Growth Modeling Approach. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 744–751.

- Nguyen-Day, V. (université L., & Luckerhoff, J. (2006). Constructivisme/positivisme : où en sommes-nous avec cette opposition? In *Recherche qualitative en sciences humaines et sociales : les questions de l'heure* (pp. 4–17).
- Retrieved from [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/hors\\_serie\\_v9/RQ-HS-9-Numero-complet.pdf%5Cpapers2://publication/uuid/005D9286-1FD8-4BA9-9CA5-61DD345055F2](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/hors_serie_v9/RQ-HS-9-Numero-complet.pdf%5Cpapers2://publication/uuid/005D9286-1FD8-4BA9-9CA5-61DD345055F2)
- Nicholas, M. C., & Hathcoat, J. D. (2014). Ontology. In D. Coghlan & B.-M. Mary (Eds.), *The SAGE Encyclopedia of Action Research* (pp. 571–572). UK: Sage publications Inc.
- Nodoushani, O. (1999). Systems Thinking and Management Epistemology. *Systemic Practice and Action Research*, 12(6), 557–571.
- O'Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived Organisational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organisational Commitment. *Applied Psychology*, 48(2), 197–209.
- O'sullivan, K. J. (2010). *Strategic intellectual capital management in multinational organizations*. USA: Business Science Reference.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85–97.
- Organ, D. W. (2015). Organizational Citizenship Behavior. In James Wright (Ed.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2nd ed., pp. 317–321). USA: Elsevier.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157–164.
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 339–350.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–

- Otto, P. E., Chater, N., & Stott, H. (2011). The psychological representation of corporate 'personality.' *Applied Cognitive Psychology*, 25(4), 605–614.
- Ouahi, L., & Messaoudi, A. (2017). La pratique du Marketing RH face à la génération "Y" au Maroc: Résultats de l'étude exploratoire auprès d'une entreprise Marocaine. *Revue Marocaine de Recherche En Management et Marketing*, 2(17), 449–463.
- Özçelik, G., & Fındıklı, M. A. (2014). The Relationship between Internal Branding and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Person-organization Fit. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1120–1128.
- Paillé, P. (2006). Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 56(2), 139–149.
- Paillé, P. (2008). Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail. *Le Travail Humain*, 71(1), 22. <https://doi.org/10.3917/th.711.0022>
- Panchani, A., & Doshi, H. (2014). Employer Branding. *International Journal of Advance Research, IJOAR .Org*, 2(3), 61–67.
- Panczuk, S., & Point, S. (2008). *Enjeux et outils du marketing RH: promouvoir et vendre les ressources humaines*. Paris: Eyrolles.
- Pansiri, J. (2009). Evolution of a doctoral thesis research topic and methodology: a personal experience. *Tourism Management*, 30(1), 83–89.
- Peretti, J.-M. (2016). *Gestion des ressources humaines* (21st ed.). Paris: Vuibert.
- Retrieved from  
<http://booksdescr.org/item/index.php?md5=74204C9EDA36B06CC440271C7FFFE9B>
- Peretti, J.-M., & Arnaud, J.-P. (2009). Développer les talents: une affaire interne et/ou externe. In J.-M. Peretti (Ed.), *Tous talentueux : développer les talents et les potentiels*

*dans l'entreprise* (pp. 331–336). Paris: Groupe Eyrolles.

Retrieved from  
<http://booksdescr.org/item/index.php?md5=4B7E05AD5FAE20DD9F744C8F3ABA2014>

Pesqueux, Y. (2010). Pour une épistémologie des organisation. *HAL Archives-Ouvertes.Fr*, 1–24.

Pesqueux, Y. (2014). L'épistémologie des sciences de gestion. *Economie et Management*, (150), 82–85.

Peterson, R. A. (2001). On the use of college students in social science research: Insights from a second-order meta-analysis. *Journal of Consumer Research*, 28(3), 450–461.

Pickering, M. (2011). Le positivisme philosophique : Auguste Comte. *Revue Interdisciplinaire d'études Juridiques*, 67(2), 49.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262–270.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research. *Human Performance*, 10(2), 133–151.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.

- Pond, S. B., Nacoste, R. W., Mohr, M. F., & Rodriguez, C. M. (1997). The Measurement of Organizational Citizenship Behavior: Are We Assuming Too Much? *Journal of Applied Social Psychology, 27*(17), 1527–1544.
- Puthod, D., & Thévenard, C. (1997). La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources: une illustration avec le groupe Salomon, 1–19.
- Ramdani, B., Mellahi, K., & Guermat, C. (2016). Human resource management in Algeria. In P. Budhwar & K. Mellahi (Eds.), *Handbook of Human Resource Management in the Middle East* (pp. 226–243). MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- Rampl, L. V., & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing, 48*(1/2), 218–236.
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations, 38*(4), 501–531.
- Randstad. (2017). *Randstad Employer Brand Research global report*.  
Retrieved from <http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2017/05/Randstad-Employer-Brand-Research-2017-global-report.pdf>
- Randstad. (2018). *Employer brand research global report 2018*.  
Retrieved from [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/rebr\\_globaloverallreport\\_2018\\_%5Bpp2010%5D-1.pdf?submissionGuid=0e8ecd2a-1dde-4afb-a204-a8530f2e2921](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/rebr_globaloverallreport_2018_%5Bpp2010%5D-1.pdf?submissionGuid=0e8ecd2a-1dde-4afb-a204-a8530f2e2921)
- Redwood, A. (1990). Human resources management in the 1990s. *Business Horizons, 33*(1), 74–81.
- Reed, M. (2005). Reflections on the 'realist turn' in organization and management studies. *Journal of Management Studies, 42*(8), 1621–1644.

Reichenberg, N. Branding the Government as an Employer of choice, Public Management Association (2002).

Retrieved from  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021819.pdf>

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836.

Riccucci, N. M. (2010). Envisioning public administration as a scholarly field in 2020: The quest for meritocracy in the Chinese bureaucracy. *Public Administration Review*, 70(Special Issue), 304–306.

Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.

Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306–1314.

Ritzer, G. (1975). Sociology: A Multiple Paradigm Science. *Source: The American Sociologist*, 10(3), 156–167.

Rokhman, W., & Hassan, A. (2012). The effect of Islamic work ethic on organisational justice. *African Journal of Business Ethics*, 6(1), 25.

Rosengren, S., & Bondesson, N. (2014). Consumer advertising as a signal of employer attractiveness. *International Journal of Advertising*, 33(2), 253–269.

Rothmann, S. (2016). Employee Engagement. In L. G. Oades, M. Steger, A. Delle Fave, & J. Passmore (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work* (pp. 317–341). Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.

- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389–400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. (Sage). New- bury Park, CA.
- Rousseau, D. M. (1997). ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN THE NEW ORGANIZATIONAL ERA. *Annual Review of Psychology*, 48(1), 515–546.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties that Motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120–127.
- Rousseau, D. M. (2009). “preface.” In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior : Knowledge for Evidence-Based Management* (Second). John Wiley & Sons Ltd.
- Rumelhard, G. (2005). Problématisation et le concept de paradigme approche épistémologie, psychologie et sociologique. *Problème et Problématisation INRP*, (40), 205–223.
- Rutherford, A. (2001). *Introducing Anova and Ancova: A GLM Approach*. SAGE Publications Ltd.
- Rynes, S. L., & Barber, A. E. (1990). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of Management Review*, 15(2), 286–310.
- Rynes, S. L., Bretz, R. D., & Gerhart, B. (1991). The Importance of Recruitment in Job Choice: A Different Way of Looking. *Personnel Psychology*, 44(3), 487–521.
- Salahudin, S. N. bin, Baharuddin, S. S. binti, Abdullah, M. S., & Osman, A. (2016). The Effect of Islamic Work Ethics on Organizational Commitment. *Procedia Economics and Finance*, 35, 582–590.
- Santos, J. R. A. (1999). Cronbach's alpha: A tool for assessing the reliability of scales. *Journal of Extension*, 37(2), 1–5.
- Sarabdeen, J., El-Rakhawy, N., & Niaz Khan, H. (2011). Employer branding in selected companies in United Arab Emirates. *Communications of the IBIMA*, 2011, 1–9.

- Schlechter, A. F., & Engelbrecht, A. S. (2006). The Relationship Between Transformational Leadership, Meaning and OCB. *Management Dynamics*, 15(4), 42–58.
- Schlesinger, L. A., & Heskett, J. L. (1991). Breaking the cycle of failure in services. *Sloan Management Review*, 32(3), 17–28.
- Schultz, M., & Hatch, M. J. (1996). Living with multiple paradigms: The case of paradigm interplay in organizational culture studies. *Academy of Management Review*, 21(2), 529–557.
- Schweitzer, L., & Lyons, S. (2008). The Market Within: A marketing approach to creating and developing high-value employment relationships. *Business Horizons*, 51(6), 555–565.
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. *Décision*, 42(3), 307–323.
- SeyedJavadin, S., Rayej, H., Yazdani, H., Estiri, M., & Aghamiri, S. A. (2012). How organizational citizenship behavior mediates between internal marketing and service quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(5), 512–530.
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR Is a Social Norm: How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723–1746.
- Shepherd, C., & Challenger, R. (2013). Revisiting paradigm(s) in management research: A rhetorical analysis of the paradigm wars. *International Journal of Management Reviews*, 15(2), 225–244.
- Shuck, B., Reio, T. G., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: an examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14(4), 427–445.
- Siniscalco, M. T., & Auriat, N. (1998). Questionnaire Design. *Current Sociology*, 46(4), 7–47.
- Slaughter, J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S., & Mohr, D. C. (2004). Personality Trait Inferences About Organizations: Development of a Measure and Assessment of



- Construct Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 85–103.
- Slavin, R. E. (1984). *Research methods in education: A practical guide*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. M. (2001). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051–1062.
- Smith, B. (2003). Ontology. *Blackwell Guide to the Philosophy of Computing and Information*, (1964), 155–166.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Smith, J. K., & Heshusius, L. (1986). Closing down the conversation: The end of the quantitative-qualitative debate among educational inquirers. *Educational Researcher*, 15(1), 4–12.
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and Application of a New Measure of Employee Engagement: The ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529–547.
- Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 2222–2839.
- Somekh, B., & Lewin, C. (2005). *Research Methods in the Social Sciences. Social Sciences* (Vol. 36). New York: Sage Publications Ltd.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2005). Performance Concepts and Performance Theory. In *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 1–25). Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spsychala, A. (2008). *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches. The SAGE Handbook of Organizational Behavior* (Vol. 1). UK: SAGE Publications Ltd.

- Steup, M. (2005, January 24). Epistemology. Retrieved from <https://plato.stanford.edu/entries/epistemology/>
- Stevens, A. (2000). *L'ontologie d'Aristote au carrefour du logique et du réel*. Paris: Librairie Philosophique J. VRIN.
- Strauss, W., & Howe, N. (1992). *Generations: The History of America's Future 1584 to 2069*. New York, USA: Quill.
- Streiner, D. L. (1996). Maintaining standards: Differences between the standard deviation and standard error, and when to use each. *Canadian Journal of Psychiatry, 41*(8), 498–502.
- Suliman, A. M. T., & Thomas, S. E. (2017). Corporate Social Responsibility in the UAE. In A. Stachowicz-Stanusch & W. Amann (Eds.), *Contemporary Perspectives in Corporate Social Performance and Policy: The Middle Eastern Perspective* (pp. 13–35). USA: Information Age Publishing, INC.
- Sullivan, J. (2004). The 8 Elements of a Successful Employment Brand.
- Retrieved June 20, 2016, from <http://www.eremedia.com/ere/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Sun, L.-Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective. *Academy of Management Journal, 50*(3), 558–577.
- Supornpraditchai, T., Miller, K., Lings, I. N., & Jonmundsson, J. B. (2007). Employee-based brand equity: antecedents and consequences. In *Australian and New Zealand Marketing Academy Conference* (pp. 1723–1733). Otago University.
- Sutherland, M., & Torricelli, D. (2002). Employer-of-choice branding for knowledge workers. *South African Journal of Business Management, 33*(4), 13–20.
- Taj, S. A. (2016). Application of signaling theory in management research: Addressing major gaps in theory. *European Management Journal, 34*(4), 338–348.

- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13(2), 65–93.
- Tantawi, P., & Youssef, A. (2012). The importance of corporate social performance in place branding of retail banks in Egypt. *African Journal of Economic and Management Studies*, 3(1), 77–94.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179.
- Thite, M. (2004). Strategic Positioning of HRM in Knowledge-Based Organizations. *The Learning Organization*, 11(1), 28–44.
- Thomas, K. M., & Gail Wise, P. (1999). Organizational attractiveness and individual differences: Are diverse applicants attracted by different factors? *Journal of Business and Psychology*, 13(2), 375–390.
- Thompson, P. (2011). The trouble with HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(4), 355–367.
- Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Perspectives*, 12(3), 17–29.
- Trabelsi, Y., & Le Berre, M. (2009). L'impact des rémunérations perçues sur l'engagement organisationnel tridimensionnel des «knowledge workers». *Revue de gestion des ressources humaines*, 73(3), 37–53.
- Trank, C. Q., Rynes, S. L., & Bretz, R. D. (2002). Attracting Applicants in The War for Talent: Differences in Work Preferences Among High Achievers. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 331–345.
- Tremblay, M., & Simard, G. (2005). La mobilisation du personnel: l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité. *Gestion*, 30(2), 60–68.

- Trost, A. (2014a). Active sourcing strategies. In T. by E. Plank (Ed.), *Talent Relationship Management: Competitive Recruiting Strategies in Times of Talent Shortage* (pp. 57–91). New York: Springer.
- Trost, A. (2014b). The Employee Value Proposition. In Translated by Emily Plank (Ed.), *Talent Relationship Management: Competitive Recruiting Strategies in Times of Talent Shortage* (pp. 35–55). New York, USA: Springer.
- Trost, A. (2014c). The Labour Market of the Future. In T. by E. Plank (Ed.), *Talent Relationship Management: Competitive Recruiting Strategies in Times of Talent Shortage* (pp. 5–10). New York, USA: Springer.
- Tuli, F. (2010). The basis of distinction between qualitative and quantitative research in social science: Reflection on ontological, epistemological and methodological perspectives. *Ethiopian Journal of Education and Sciences*, 6(1).
- Retrieved from <https://www.ajol.info/index.php/ejesc/article/viewFile/65384/53078>
- Turban, D. B., & Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(6), 733–751.
- Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998a). Applicant Attraction to Firms: Influences of Organization Reputation, Job and Organizational Attributes, and Recruiter Behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), 24–44.
- Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998b). Applicant Attraction to Firms: Influences of Organization Reputation, Job and Organizational Attributes, and Recruiter Behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), 24–44.
- Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 184–193.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). A Self-Categorisation Theory. In *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory* (pp. 42–67). USA: Basil Blackwell, Ltd.

- Ulrich, D., & Lake, D. (1991). Organizational capability: Creating competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 5(1), 77–92.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765–802.
- Van Hoye, G., & Saks, A. M. (2011). The Instrumental-Symbolic Framework: Organisational Image and Attractiveness of Potential Applicants and their Companions at a Job Fair. *Applied Psychology*, 60(2), 311–335.
- Verstraete, T. (2007). À la recherche des sciences de gestion. *Revue Française de Gestion*, 178(9), 91–105.
- Viot, C., & Benraïss-Noailles, L. (2014). Employeurs démarquez-vous! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité? *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 18(3), 60–81.
- Vogt, W. P., Vogt, E. R., Gardner, D. C., & Haeffele, L. M. (2014). Selecting the Right Analyses for Your Data: Quantitative, Qualitative and Mixed Methods. In *Selecting the Right Analyses for Your Data* (p. 522). USA: The Guilford Press.
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2009). *Organizational Behavior, Securing Competitive Advantage*. London & New York: Routledge, Taylor & Francis E-Library.
- Retrieved from <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0747563216307233>
- Wahba, M., & Elmanadily, D. (2015). Employer branding impact on employee behavior and attitudes applied study on pharmatecual in egypt. *International Journal of Management and Sustainability*, 4(6), 145–162.
- Walz, S. M., & Niehoff, B. P. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: Their Relationship to Organizational Effectiveness. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(3), 301–319.

- Warren, W. H. (2006). The dynamics of perception and action. *Psychological Review*, 113(2), 358–389.
- Wasti, A. S. (2003). The Influence of Cultural Values on Antecedents of Organisational Commitment: An Individual-Level Analysis. *Applied Psychology*, 52(4), 533–554.
- Watty-Benjamin, W., & Udechukwu, I. (2014a). The Relationship Between HRM Practices and Turnover Intentions. *Public Personnel Management*, 43(1), 58–82.
- Watty-Benjamin, W., & Udechukwu, I. (2014b). The Relationship Between HRM Practices and Turnover Intentions. *Public Personnel Management*, 43(1), 58–82.
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382.
- White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., & Smeaton, D. (2003). ‘High-performance’ management practices, working hours and work–life balance. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 175–195.
- White, P. (2014). Improving staff morale through authentic appreciation. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 28(5), 17–20.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1–2), 56–73.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*.
- Williams, M. R. (2000). *The war for talent: Getting the best from the best*. CIPD Publishing. Retrieved from [https://books.google.dz/books?hl=fr&lr=&id=mkZZ51A6jPAC&oi=fnd&pg=PP9&dq=the+war+for+talent&ots=7qGJAQvjih&sig=FkXHoxgBxbwj3sQWCDqy\\_3p\\_pLo&redir\\_](https://books.google.dz/books?hl=fr&lr=&id=mkZZ51A6jPAC&oi=fnd&pg=PP9&dq=the+war+for+talent&ots=7qGJAQvjih&sig=FkXHoxgBxbwj3sQWCDqy_3p_pLo&redir_)

esc=y#v=onpage&q=the war for talent&f=false

- Winter, G. (2000). A comparative discussion of the notion of 'validity' in qualitative and quantitative research. *The Qualitative Report*, 4(3), 1–14.
- Wong, H. (2014). *The influence of employer branding on employee performance*. Manchester Business School.
- Wright, P. M., & Kehoe, R. R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 6–20.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326.
- Yanat, Z. (2009). La Guerre des Talents n'aura pas Lieu. In *Tous talentueux* (pp. 301–305). Paris: Eyrolles.
- Yao, N. (2011). Génération Y et marketing RH: une approche générationnelle de la communication de recrutement en France. *Communication et Organisation*, (40), 59–70.
- Yao, N. (2013). Communication de recrutement et/ou marque employeur? *Communication & Management*, 10(2), 73–85.
- Yi, Y., & Gong, T. (2008). The effects of customer justice perception and affect on customer citizenship behavior and customer dysfunctional behavior. *Industrial Marketing Management*, 37(7), 767–783.
- Yildirim, O. (2014). The Impact of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior: Research Findings. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1095–1100.
- Yildiz, S. M. (2016). The Effect of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behavior of Academic Staff in Higher Educational Institutions. *Universal Journal of Educational Research*, 4(5), 1122–1128.

- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5, 998–1003.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace* (2nd ed.). USA: Amacom:American Management Association.
- Zhuang, H., Wang, L. K., & Roth, Z. S. (1993). Error-model-based robot calibration using a modified CPC model. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 10(4), 287–299.



## **ANNEXES**

## Annexe 1. Caractère sociodémographique de la population active en Algérie

Tableau (1) répartition de la population active selon le sexe et l'âge

	Population Active (en milliers)			Taux d'activité économique (en %)		
	Masculin	Féminin	Total	Masculin	Féminin	Total
15 – 19 ans	327	41	368	20,5	2,6	11,6
20 – 24 ans	1 132	260	1 392	60,9	15,2	39,0
25 – 29 ans	1 554	593	2 148	85,6	34,1	60,4
30 – 34 ans	1 591	471	2 062	92,0	28,8	61,3
35 – 39 ans	1 336	389	1 725	91,1	25,1	57,2
40 – 44 ans	1 155	314	1 469	91,9	22,6	55,5
45 – 49 ans	1 065	232	1 297	90,8	18,9	54,1
50 – 54 ans	836	139	976	76,1	13,4	45,6
55 – 59 ans	472	48	520	55,9	6,4	32,5
60 ans & +	284	37	321	15,1	1,9	8,5
<b>TOTAL</b>	<b>9 753</b>	<b>2 524</b>	<b>12 277</b>	<b>66,3</b>	<b>17,4</b>	<b>42,0</b>

Source: Office national des statistiques.

Tableau (2) Analyse comparative entre la répartition d'âge de l'échantillon et la répartition de la population active dans le secteur économique privé.

	% échantillon	% population active
	0,4	2,99
21-36	57,6	45,63
36-56	40,5	4450,00%
Plus de 56	1,5	6,85

Source : calculé effectué par le chercheur.

**Annexe 2. Analyse ANOVA à plan factoriel pour mesurer le niveau de signification de l'influence du genre et de la catégorie d'âge sur le niveau de perception de la concrétisation des attributs de la marque employeur**

**Tableau (1): Test de l'effet de la variable du genre sur la perception de la concrétisation des attributs de la marque employeur.**

ANOVA		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
AMEI1	Intergruppes	2,670	1	2,670	3,487	,063
	Intragruppes	200,659	262	,766		
	Total	203,330	263			
AMEI2	Intergruppes	2,638	1	2,638	2,865	,092
	Intragruppes	241,202	262	,921		
	Total	243,840	263			
AMEI3	Intergruppes	,802	1	,802	1,628	,203
	Intragruppes	129,135	262	,493		
	Total	129,938	263			
AMEI4	Intergruppes	,098	1	,098	,167	,683
	Intragruppes	153,387	262	,585		
	Total	153,485	263			
AMEI5	Intergruppes	3,777	1	3,777	3,360	,068
	Intragruppes	294,510	262	1,124		
	Total	298,287	263			
AMEI6	Intergruppes	,686	1	,686	1,040	,309
	Intragruppes	172,783	262	,659		
	Total	173,469	263			
AMES1	Intergruppes	7,155	1	7,155	8,310	,004
	Intragruppes	225,582	262	,861		
	Total	232,737	263			
AMES2	Intergruppes	,994	1	,994	1,304	,255
	Intragruppes	199,628	262	,762		
	Total	200,621	263			
AMES3	Intergruppes	1,146	1	1,146	1,546	,215
	Intragruppes	194,206	262	,741		
	Total	195,352	263			
AMES4	Intergruppes	,346	1	,346	,566	,453
	Intragruppes	160,441	262	,612		
	Total	160,787	263			
AMES5	Intergruppes	,962	1	,962	1,211	,272
	Intragruppes	208,196	262	,795		
	Total	209,158	263			
AMES6	Intergruppes	,352	1	,352	,340	,560
	Intragruppes	271,147	262	1,035		
	Total	271,499	263			
AMES7	Intergruppes	5,950	1	5,950	6,524	,011
	Intragruppes	238,929	262	,912		
	Total	244,878	263			

**Tableau (2) : Test de l'effet de la catégorie d'âge sur le niveau de perception de la concrétisation des attributs de la marque employeur**

ANOVA		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
AMEI 1	Intergruppes	2,775	3	,925	1,199	,311
	Intragruppes	200,555	260	,771		
	Total	203,330	263			
AMEI 2	Intergruppes	,897	3	,299	,320	,811
	Intragruppes	242,943	260	,934		
	Total	243,840	263			
AMEI 3	Intergruppes	,248	3	,083	,166	,920
	Intragruppes	129,690	260	,499		
	Total	129,938	263			
AMEI 4	Intergruppes	1,874	3	,625	1,072	,362
	Intragruppes	151,610	260	,583		
	Total	153,485	263			
AMEI 5	Intergruppes	,416	3	,139	,121	,948
	Intragruppes	297,871	260	1,146		
	Total	298,287	263			
AMEI 6	Intergruppes	1,913	3	,638	,967	,409
	Intragruppes	171,555	260	,660		
	Total	173,469	263			
AMES 1	Intergruppes	1,346	3	,449	,504	,680
	Intragruppes	231,391	260	,890		
	Total	232,737	263			
AMES 2	Intergruppes	3,588	3	1,196	1,578	,195
	Intragruppes	197,034	260	,758		
	Total	200,621	263			
AMES 3	Intergruppes	1,136	3	,379	,507	,678
	Intragruppes	194,216	260	,747		
	Total	195,352	263			
AMES 4	Intergruppes	,764	3	,255	,414	,743
	Intragruppes	160,023	260	,615		
	Total	160,787	263			
AMES 5	Intergruppes	3,514	3	1,171	1,481	,220
	Intragruppes	205,644	260	,791		
	Total	209,158	263			
AMES 6	Intergruppes	3,173	3	1,058	1,025	,382
	Intragruppes	268,326	260	1,032		
	Total	271,499	263			
AMES 7	Intergruppes	1,688	3	,563	,602	,614
	Intragruppes	243,190	260	,935		
	Total	244,878	263			

**AMEI:** Attribut symbolique de la marque employeur.

**AMES:** Attribut instrumentaux de la marque employeur.

### Annexe 3. Récapitulatif des réponses relatives aux niveaux de perception de la concrétisation des attributs de la marque employeur

- 1- Aucune espérance
- 2- Espérance pas du tout concrétisé
- 3- Espérance partiellement concrétisé
- 4- Espérance acceptablement concrétisé
- 5- Espérance fortement concrétisée

**Tableau (1) récapitulatif des fréquences des réponses relatives à la dimension instrumentale**

	Items	1	2	3	4	5	Total
1	la rémunération de base est au-dessus de la moyenne	0,4	7,6	22,0	38,3	31,8	100
2	la rémunération globale est attrayante	1,9	9,5	15,9	31,1	41,7	100
3	le système de retraite est plus qu'adéquat	6,4	8,7	26,5	32,2	26,1	100
4	les primes sont accordées par ordre de mérite	8,7	9,8	17,0	25,8	38,6	100
5	la période de vacance est adéquate et flexible	4,9	9,8	20,1	29,2	36,0	100
6	je suis encouragé à améliorer mes connaissances et mes compétences	3,0	8,3	17,8	25,4	45,5	100
7	les programmes de formations sont adéquats et répondent aux exigences de mon poste	1,9	6,4	17,0	29,2	45,5	100
8	les opportunités d'évolution professionnelle sont mises à la disposition des employés	,4	4,2	19,7	28,8	47,0	100
9	l'Ancienneté acquise dans cette entreprise me permettra de meilleurs débouchés dans le futur	0	3,8	11,4	39,8	45,1	100
10	mon Ancienneté dans l'entreprise est unique et interdépartementale	0	9,5	24,2	40,5	25,8	100
11	j'ai un sens de stabilité dans mon emploi	0,4	5,3	9,1	31,8	53,4	100
12	les mesures de sécurité et de protection sont mises à ma disposition	0,8	3,0	15,5	37,9	42,8	100
13	l'entreprise se trouve à proximité de mon lieu de résidence	7,6	14,0	18,9	27,3	32,2	100
14	j'ai accès aux moyens de transport	5,7	11,4	15,9	29,5	37,5	100
15	l'atmosphère de travail est agréable	1,5	5,7	15,5	30,3	47,0	100
16	j'ai accès à toutes les ressources et aux équipements nécessaire à la réalisation de mon travail	0,8	4,5	11,0	39,4	44,3	100

**Tableau (2) Récapitulatifs des fréquences des réponses relatives à la dimension symbolique**

	Liste des items	1	2	3	4	5	Total
1	Travailler pour une aussi grande entreprise est un privilège pour moi	2,65	6,06	15,53	32,58	43,18	100
2	Travailler pour une entreprise multinationale est un avantage pour moi	1,89	7,2	15,53	23,11	52,27	100
3	L'entreprise est bien réputée sur le marché du travail	1,52	4,92	13,64	34,47	45,45	100
4	Mes efforts sont appréciés et reconnus	2,27	7,95	15,15	28,79	45,83	100
5	Mes compétences sont appréciées et reconnues	3,41	7,2	15,53	26,89	46,97	100
6	Travailler pour l'entreprise me procure un sentiment de confiance en soi	0,76	7,2	16,67	36,74	38,64	100
7	Je suis fier de travailler pour cette entreprise	1,52	6,44	14,02	34,09	43,94	100
8	L'entreprise est engagée à l'innovation des pratiques de travail	2,27	4,55	19,32	38,26	35,61	100
9	L'entreprise est engagée à offrir des produits et services de haute qualité	3,41	1,14	17,42	38,64	37,88	100
10	Mon emploi ne présente pas un facteur de stress pour moi	7,95	15,91	26,14	27,27	22,73	100
11	J'entretien de bonne relations avec mon supérieur hiérarchique	1,52	7,95	11,36	36,74	42,42	100
12	J'entretien de bonne relation avec mes collègues	0,38	2,65	10,61	36,36	50	100
13	Mes propositions sont valorisées et prise en considération par mes superviseurs	1,52	7,95	17,8	39,77	32,95	100
14	j'ai la possibilité d'équilibre entre ma vie privé et ma vie professionnelle	1,52	6,06	20,83	35,23	36,36	100
15	Les heures de travail son flexible et j'ai la possibilité de travailler à distance	10,23	10,23	16,67	28,41	34,47	100
16	Les informations perçues durant le recrutement sont en adéquation avec l'expérience de l'emploi	4,55	11,36	23,48	34,09	26,52	100
17	La présentation de l'entreprise dans les médias est réaliste et reflète précisément les conditions de travail	4,17	7,95	24,24	36,36	27,27	100

## Annexe 4. Récapitulatif des réponses relatives aux niveaux déclarés de comportement organisationnel

- 1- Totalemment en désaccord
- 2- En désaccord
- 3- Neutre
- 4- Plutôt d'accord
- 5- Fortement d'accord

**Tableau (1) résumé des fréquences des composantes de la variable du comportement de citoyenneté organisationnelle**

Liste des items	1	2	3	4	5	Total	
<b>(loyauté organisationnel)</b> je défends l'entreprise quand elle est critiquée par les autres	4.9	6.1	17.4	40.5	31.1	100	
<b>(initiative individuelle)</b> (m= 3.91, E.T=0.95)	je me porte volontiers pour accomplir des tâches qui ne dotent pas de mes responsabilités	5.7	12.5	20.5	43.9	17.4	100
	je fais toujours mon possible pour fournir plus d'effort qu'attendus quand je réalise mon travail	1.1	4.2	11.4	42.8	40.5	100
	je propose souvent des idées pour améliorer la performance de l'entreprise	1.9	4.9	15.5	45.8	31.8	100
<b>(vertu civique)</b> (m= 3.61, E.T= 1.11)	je participe à toutes les manifestations qui contribuent à l'amélioration de l'image de l'entreprise	12.5	11.0	26.5	31.1	18.9	100
	je suis prêt à être en désaccord avec mes pairs pour exprimer ce que je crois être mieux pour l'entreprise	4.9	7.6	24.2	39.0	24.2	100
	je suis toujours à jour avec l'évolution de l'entreprise	4.2	6.4	16.3	48.5	24.6	100
<b>(comportement d'aide)</b> (m=3.91, E.T= 0.93)	je fais des efforts supplémentaires pour que les nouveaux recrutés se sentent inclus dans l'entreprise	2.7	5.3	15.2	46.2	30.7	100
	je consacrerai volontairement mon temps pour aider les collègues qui rencontrent des problèmes à accomplir leurs tâches	2.7	3.0	23.9	45.8	24.6	100
<b>(développement personnel)</b> (m=4.17, E.T=4.17)	j'essaie volontairement d'améliorer mon savoir-faire pour améliorer ma performance	1.5	2.7	9.1	46.6	40.2	100
	j'essaie d'acquérir de nouvelles connaissances et techniques pour réaliser des tâches plus complexe	1.5	3.4	9.8	50	35.2	100
<b>(conscience organisationnelle)</b> je respecte les règles et les politiques de l'entreprise à la lettre	1.9	5.7	16.7	47.7	28.0	100	
<b>(esprit d'équipe)</b> je maintiens un comportement positif même quand les choses ne se déroulent pas comme je veux	3.0	10.6	23.1	47.0	16.3	100	

**Tableau (2) Résumé des fréquences des composantes de la variable de l'engagement affectif**

Liste des items	1	2	3	4	5	
je serai très content de passer le reste de ma carrière dans cette entreprise (fidélité)	17. 4	25. 4	16. 7	25. 8	14 .8	100
ça me fait plaisir de discuter mon entreprise avec les gens de l'extérieur (fierté)	6.1	7.6	23. 5	38. 3	24 .6	100
je ressens vraiment comme si les problèmes de cette entreprise étaient mes propres problèmes (implication)	11. 7	9.8	23. 5	34. 8	20 .1	100
je ne serai pas facilement attaché à une autre entreprise autant que je le suis à celle-ci (attachement)	17 %	25. 8%	38. 3%	12. 1%	6. 8 %	100
dans mon entreprise, j'ai l'impression de faire parties d'une famille (inclusion)	9.8	11. 4	24. 6	34. 1	20 .1	100
je ressens un attachement émotionnel à cette entreprise (attachement émotionnelle)	9.1	11. 4	22. 7	32. 2	24 .6	100
je porte beaucoup d'intérêt personnel à cette entreprise (intérêt personnel)	6.8	11. 7	28. 0	39. 0	14 .4	100
je ressens un sens d'appartenance à cette entreprise (appartenance)	8.0	7.6	22. 3	34. 1	28 .0	100



## Annexe 5. Analyse multi-varié ANCOVA entre comportement organisationnelle et les attributs de la marque employeur

Tableau (1) Tests des effets inter-sujets entre l'ancienneté dans l'entreprise et l'ensemble des variable dépendantes et indépendantes

Source	Variable dépendante	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Ancienneté	AME	1,190	4	,297	,878	,478
	CCO	2,874	4	,718	1,855	,119
	Engagement Affectif	4,814	4	1,204	2,529	,041
	AMEI1	3,174	4	,794	1,088	,363
	AMEI2	2,778	4	,694	,760	,553
	AMEI3	2,971	4	,743	1,530	,194
	AMEI4	2,693	4	,673	1,146	,336
	AMEI5	1,364	4	,341	,293	,882
	AMEI6	3,464	4	,866	,946	,438
	AMES1	7,879	4	1,970	2,407	,050
	AMES2	3,225	4	,806	1,044	,385
	AMES3	5,194	4	1,298	1,909	,109
	AMES4	4,371	4	1,093	1,812	,127
	AMES5	4,805	4	1,201	1,598	,175
	AMES6	4,865	4	1,216	1,229	,299
	AMES7	8,999	4	2,250	2,573	,038*

\*Significative au niveau de  $p < 0.05$

AME : Attribut de la marque employeur

COO : Comportements de la citoyenneté organisationnelle

**Tableau (2) Tests des effets inter-sujets entre le département de rattachement et l'ensemble des variable dépendantes et indépendantes**

	Variable dépendante	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	P
Département	AME	5,315	8	,664	1,962	,052
	CCO	4,567	8	,571	1,474	,167
	Engagement Affectif	3,576	8	,447	,939	,485
	AMEI1	10,950	8	1,369	1,876	,064
	AMEI2	8,978	8	1,122	1,228	,283
	AMEI3	4,766	8	,596	1,227	,284
	AMEI4	6,102	8	,763	1,298	,245
	AMEI5	11,305	8	1,413	1,214	,291
	AMEI6	15,657	8	1,957	2,139	,033*
	AMES1	10,967	8	1,371	1,676	,105
	AMES2	5,878	8	,735	,952	,475
	AMES3	10,108	8	1,264	1,858	,067
	AMES4	5,829	8	,729	1,208	,295
	AMES5	8,134	8	1,017	1,353	,218
	AMES6	13,768	8	1,721	1,739	,090
	AMES7	16,757	8	2,095	2,396	,017*

**\*Significative au niveau de  $p < 0.05$**

**Tableau (3) Tests des effets inter-sujets entre la catégorie socioprofessionnelle et l'ensemble des variable dépendantes et indépendantes**

	Variable dépendante	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	P
catégories	AME	3,264	4	,816	2,409	,050
	CCO	7,657	4	1,914	4,944	,001
	Engagement Affectif	8,388	4	2,097	4,406	,002
	AMEI1	7,302	4	1,825	2,502	,043
	AMEI2	5,759	4	1,440	1,575	,182
	AMEI3	4,170	4	1,043	2,148	,076
	AMEI4	,717	4	,179	,305	,874
	AMEI5	,124	4	,031	,027	,999
	AMEI6	10,448	4	2,612	2,855	,024
	AMES1	12,032	4	3,008	3,676	,006**
	AMES2	1,927	4	,482	,624	,646
	AMES3	3,764	4	,941	1,384	,240
	AMES4	4,832	4	1,208	2,003	,095
	AMES5	9,261	4	2,315	3,080	,017*
	AMES6	5,831	4	1,458	1,473	,211
	AMES7	6,781	4	1,695	1,939	,105

\*Significative au niveau de  $p < 0.05$

\*\*Significative au niveau de  $p < 0.01$

## Annexe 6. Données SPSS de l'analyse de Régressions des attributs de la marque employeur avec le comportement de la citoyenneté organisationnelle

**Tableau (1) Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,603 <sup>a</sup>	,364	,333	,58953	,364	11,950	12	251	,000
a. Prédicteurs : (Constante), AMES7, AMES3, AMEI4, AMES4, AMES6, AMEI6, AMES5, AMES2, AMEI2, AMEI3, AMEI1, AMES1									

**Tableau (2) ANOVA**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	49,839	12	4,153	11,950	,000 <sup>b</sup>
	de Student	87,234	251	,348		
	Total	137,073	263			
a. Variable dépendante : EngagementAffectif						
b. Prédicteurs : (Constante), AMES7, AMES3, AMEI4, AMES4, AMES6, AMEI6, AMES5, AMES2, AMEI2, AMEI3, AMEI1, AMES1						

**Tableau (3) Coefficients**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	,738	,287		2,572	,011		
	AMEI1	-,005	,074	-,006	-,071	,944	,310	3,224
	AMEI2	-,090	,069	-,120	-1,300	,195	,296	3,376
	AMEI3	,023	,086	,023	,272	,786	,358	2,791
	AMEI4	,091	,063	,097	1,458	,146	,576	1,737
	AMEI6	-,033	,051	-,045	-,648	,517	,529	1,889
	AMES1	,188	,081	,245	2,335	,020	,229	4,359
	AMES2	,056	,065	,068	,870	,385	,414	2,418
	AMES3	,123	,047	,147	2,604	,010	,798	1,252
	AMES4	-,056	,059	-,060	-,937	,349	,614	1,629
	AMES5	,253	,059	,313	4,293	,000	,477	2,096
	AMES6	,106	,051	,149	2,079	,039	,492	2,031
	AMES7	-,010	,065	-,013	-,148	,882	,338	2,958
a. Variable dépendante : Engagement Affectif								

## Annexe 7. Données SPSS de l'analyse de Régressions des attributs instrumentaux de la marque employeur avec l'engagement affectif

**Tableau (1) Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,475 <sup>a</sup>	,226	,208	,64259	,226	12,494	6	257	,000
a. Prédicteurs : (Constante), AMEI5, AMEI6, AMEI4, AMEI2, AMEI1, AMEI3									

**Tableau (2) ANOVA**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	30,953	6	5,159	12,494	,000 <sup>b</sup>
	de Student	106,120	257	,413		
	Total	137,073	263			
a. Variable dépendante : Engagement Affectif						
b. Prédicteurs : (Constante), AMEI5, AMEI6, AMEI4, AMEI2, AMEI1, AMEI3						

**Tableau (3) Coefficients**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,093	,286		3,815	,000		
	AMEI1	,071	,068	,087	1,051	,294	,443	2,258
	AMEI2	,018	,063	,024	,288	,773	,421	2,374
	AMEI3	,197	,085	,192	2,313	,022	,437	2,287
	AMEI4	,229	,062	,243	3,724	,000	,710	1,409
	AMEI6	,039	,052	,053	,750	,454	,593	1,685
	AMEI5	-,008	,038	-,012	-,219	,827	,967	1,034
a. Variable dépendante : Engagement Affectif								

## Annexe 8. Analyse de la covariance ANCOVA

Tableau (1) Test multi-varié

Tests multivariés <sup>a</sup>						
Effet		Valeur	F	ddl de l'hypothèse	Erreur ddl	Signification
Sexe	Lambda de Wilks	,880	2,475 <sup>b</sup>	13,000	237,000	,004
Age	Lambda de Wilks	,859	,947	39,000	702,556	,565
Ancienneté	Lambda de Wilks	,740	1,428	52,000	920,008	,027
Catégorie socioprofessionnelle	Lambda de Wilks	,791	1,106	52,000	920,008	,285
a. Plan : Constante + sexe + âge + ancienneté + catégorie						
b. Statistique exacte						
c. La statistique est une borne supérieure de F qui produit une borne inférieure sur le niveau de signification.						

Tableau (2) Tests des effets inter-sujets

Source	Variable dépendante	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
sexe	AMEI1	,944	1	,944	1,261	,262
	AMEI2	,727	1	,727	,784	,377
	AMEI3	,224	1	,224	,456	,500
	AMEI4	,214	1	,214	,360	,549
	AMEI5	4,124	1	4,124	3,513	,062
	AMEI6	,100	1	,100	,150	,699
	AMES1	4,105	1	4,105	4,963	,027
	AMES2	,210	1	,210	,274	,601
	AMES3	1,039	1	1,039	1,445	,231
	AMES4	,399	1	,399	,652	,420
	AMES5	1,514	1	1,514	2,007	,158
	AMES6	,591	1	,591	,586	,445
	AMES7	4,540	1	4,540	4,981	,027
	Lambda de Wilks		,880			2,475
Ancienneté	AMEI1	3,566	4	,892	1,191	,315
	AMEI2	2,260	4	,565	,609	,656
	AMEI3	2,870	4	,717	1,459	,215
	AMEI4	2,333	4	,583	,982	,418
	AMEI5	,589	4	,147	,125	,973
	AMEI6	1,012	4	,253	,381	,822
	AMES1	7,550	4	1,887	2,282	,061
	AMES2	2,440	4	,610	,797	,528
	AMES3	5,536	4	1,384	1,925	,107
	AMES4	3,764	4	,941	1,538	,192
	AMES5	4,434	4	1,108	1,470	,212
	AMES6	5,655	4	1,414	1,402	,234
	AMES7	6,743	4	1,686	1,849	,120
	Lambda de Wilks		,740			1,428

**Tableau (3) LSD Attribut instrumental (Salaires et avantages sociaux) avec les années d'ancienneté**

Variable dépendante	(I) Ancienneté	(J) Ancienneté	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
AMEI1	Moins d'une année	de 1 à 2 ans	-,1145	,20789	,582	-,5240	,2949
		de 2 à 5 ans	,0311	,16956	,854	-,3028	,3651
		de 5 à 10	,1972	,17007	,247	-,1377	,5322
		plus de 10 ans	-,1492	,17348	,390	-,4909	,1924
	de 1 à 2 ans	moins d'une année	,1145	,20789	,582	-,2949	,5240
		de 2 à 5 ans	,1457	,19275	,451	-,2340	,5253
		de 5 à 10	,3117	,19320	,108	-,0688	,6922
		plus de 10 ans	-,0347	,19621	,860	-,4212	,3517
	de 2 à 5 ans	moins d'une année	-,0311	,16956	,854	-,3651	,3028
		de 1 à 2 ans	-,1457	,19275	,451	-,5253	,2340
		de 5 à 10	,1661	,15119	,273	-,1317	,4638
		plus de 10 ans	-,1804	,15501	,246	-,4857	,1249
	de 5 à 10	moins d'une année	-,1972	,17007	,247	-,5322	,1377
		de 1 à 2 ans	-,3117	,19320	,108	-,6922	,0688
		de 2 à 5 ans	-,1661	,15119	,273	-,4638	,1317
		plus de 10 ans	-,3464*	,15557	,027*	-,6528	-,0400
	plus de 10 ans	moins d'une année	,1492	,17348	,390	-,1924	,4909
		de 1 à 2 ans	,0347	,19621	,860	-,3517	,4212
		de 2 à 5 ans	,1804	,15501	,246	-,1249	,4857
		de 5 à 10	,3464*	,15557	,027*	,0400	,6528

**\*Significative au niveau de  $p < 0.05$**

Calcul basé sur les moyennes observées.

Le terme d'erreur est le carré moyen (Erreur) = ,912.

\*. La différence moyenne est significative au niveau ,05.



**Tableau (4) LSD Attribut instrumental (Développement des compétences) avec les années d'ancienneté**

Variable dépendante	(I) Ancienneté	(J) Ancienneté	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
AMEI2	moins d'une année	de 1 à 2 ans	-,1720	,23138	,458	-,6277	,2837
		de 2 à 5 ans	,1334	,18871	,480	-,2383	,5050
		de 5 à 10	,0041	,18928	,983	-,3687	,3769
		plus de 10 ans	-,1431	,19308	,459	-,5234	,2372
	de 1 à 2 ans	moins d'une année	,1720	,23138	,458	-,2837	,6277
		de 2 à 5 ans	,3054	,21453	,156	-,1171	,7279
		de 5 à 10	,1761	,21503	,414	-,2474	,5996
		plus de 10 ans	,0289	,21838	,895	-,4012	,4590
	de 2 à 5 ans	moins d'une année	-,1334	,18871	,480	-,5050	,2383
		de 1 à 2 ans	-,3054	,21453	,156	-,7279	,1171
		de 5 à 10	-,1293	,16827	,443	-,4607	,2022
		plus de 10 ans	-,2765	,17252	,110	-,6162	,0633
	de 5 à 10	moins d'une année	-,0041	,18928	,983	-,3769	,3687
		de 1 à 2 ans	-,1761	,21503	,414	-,5996	,2474
		de 2 à 5 ans	,1293	,16827	,443	-,2022	,4607
		plus de 10 ans	-,1472	,17315	,396	-,4882	,1938
	plus de 10 ans	moins d'une année	,1431	,19308	,459	-,2372	,5234
		de 1 à 2 ans	-,0289	,21838	,895	-,4590	,4012
		de 2 à 5 ans	,2765	,17252	,110	-,0633	,6162
		de 5 à 10	,1472	,17315	,396	-,1938	,4882

**\*Significative au niveau de  $p < 0.05$**

Calcul basé sur les moyennes observées.

Le terme d'erreur est le carré moyen (Erreur) = ,912.

\*. La différence moyenne est significative au niveau ,05.

**Tableau (5) LSD Attribut instrumental (Evolution de carrière) avec les années d'ancienneté**

Variable dépendante	(I) Ancienneté	(J) Ancienneté	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
AMEI3	moins d'une année	de 1 à 2 ans	,1679	,16850	,320	-,1640	,4997
		de 2 à 5 ans	,3117*	,13743	,024*	,0410	,5824
		de 5 à 10	,1995	,13785	,149	-,0720	,4710
		plus de 10 ans	,1809	,14061	,199	-,0960	,4579
	de 1 à 2 ans	moins d'une année	-,1679	,16850	,320	-,4997	,1640
		de 2 à 5 ans	,1439	,15623	,358	-,1639	,4516
		de 5 à 10	,0317	,15660	,840	-,2768	,3401
		plus de 10 ans	,0131	,15904	,935	-,3002	,3263
	de 2 à 5 ans	moins d'une année	-,3117*	,13743	,024*	-,5824	-,0410
		de 1 à 2 ans	-,1439	,15623	,358	-,4516	,1639
		de 5 à 10	-,1122	,12254	,361	-,3536	,1292
		plus de 10 ans	-,1308	,12564	,299	-,3783	,1167
	de 5 à 10	moins d'une année	-,1995	,13785	,149	-,4710	,0720
		de 1 à 2 ans	-,0317	,15660	,840	-,3401	,2768
		de 2 à 5 ans	,1122	,12254	,361	-,1292	,3536
		plus de 10 ans	-,0186	,12610	,883	-,2670	,2298
	plus de 10 ans	moins d'une année	-,1809	,14061	,199	-,4579	,0960
		de 1 à 2 ans	-,0131	,15904	,935	-,3263	,3002
		de 2 à 5 ans	,1308	,12564	,299	-,1167	,3783
		de 5 à 10	,0186	,12610	,883	-,2298	,2670

**\*Significative au niveau de  $p < 0.05$**

Calcul basé sur les moyennes observées.

Le terme d'erreur est le carré moyen (Erreur) = ,912.

\*. La différence moyenne est significative au niveau ,05.

**Tableau (6) LSD Attribut instrumental (Sécurité et stabilité) avec les années d'ancienneté**

Variable dépendante	(I) Ancienneté	(J) Ancienneté	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
AMEI4	moins d'une année	de 1 à 2 ans	-,3099	,18516	,095	-,6746	,0547
		de 2 à 5 ans	-,2378	,15101	,117	-,5353	,0596
		de 5 à 10	-,2420	,15147	,111	-,5404	,0563
		plus de 10 ans	-,3041	,15451	,050	-,6084	,0002
	de 1 à 2 ans	moins d'une année	,3099	,18516	,095	-,0547	,6746
		de 2 à 5 ans	,0721	,17167	,675	-,2660	,4102
		de 5 à 10	,0679	,17207	,693	-,2710	,4068
		plus de 10 ans	,0058	,17475	,973	-,3383	,3500
	de 2 à 5 ans	moins d'une année	,2378	,15101	,117	-,0596	,5353
		de 1 à 2 ans	-,0721	,17167	,675	-,4102	,2660
		de 5 à 10	-,0042	,13465	,975	-,2694	,2610
		plus de 10 ans	-,0663	,13806	,632	-,3382	,2057
	de 5 à 10	moins d'une année	,2420	,15147	,111	-,0563	,5404
		de 1 à 2 ans	-,0679	,17207	,693	-,4068	,2710
		de 2 à 5 ans	,0042	,13465	,975	-,2610	,2694
		plus de 10 ans	-,0621	,13856	,655	-,3350	,2108
	plus de 10 ans	moins d'une année	,3041	,15451	,050	-,0002	,6084
		de 1 à 2 ans	-,0058	,17475	,973	-,3500	,3383
		de 2 à 5 ans	,0663	,13806	,632	-,2057	,3382
		de 5 à 10	,0621	,13856	,655	-,2108	,3350

**\*Significative au niveau de  $p < 0.05$**

Calcul basé sur les moyennes observées.

Le terme d'erreur est le carré moyen (Erreur) = ,912.

\*. La différence moyenne est significative au niveau ,05.

**Tableau (7) LSD Attribut instrumental (Localisation) avec les années d'ancienneté**

Variable dépendante	(I) Ancienneté	(J) Ancienneté	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
AMEI5	moins d'une année	de 1 à 2 ans	,0886	,26035	,734	-,4242	,6014
		de 2 à 5 ans	-,0255	,21234	,904	-,4438	,3927
		de 5 à 10	-,0292	,21298	,891	-,4486	,3903
		plus de 10 ans	-,0280	,21725	,898	-,4559	,3999
	de 1 à 2 ans	moins d'une année	-,0886	,26035	,734	-,6014	,4242
		de 2 à 5 ans	-,1142	,24139	,637	-,5896	,3613
		de 5 à 10	-,1178	,24195	,627	-,5943	,3588
		plus de 10 ans	-,1166	,24572	,636	-,6005	,3674
	de 2 à 5 ans	moins d'une année	,0255	,21234	,904	-,3927	,4438
		de 1 à 2 ans	,1142	,24139	,637	-,3613	,5896
		de 5 à 10	-,0036	,18933	,985	-,3765	,3693
		plus de 10 ans	-,0024	,19412	,990	-,3848	,3799
	de 5 à 10	moins d'une année	,0292	,21298	,891	-,3903	,4486
		de 1 à 2 ans	,1178	,24195	,627	-,3588	,5943
		de 2 à 5 ans	,0036	,18933	,985	-,3693	,3765
		plus de 10 ans	,0012	,19483	,995	-,3825	,3849
	plus de 10 ans	moins d'une année	,0280	,21725	,898	-,3999	,4559
		de 1 à 2 ans	,1166	,24572	,636	-,3674	,6005
		de 2 à 5 ans	,0024	,19412	,990	-,3799	,3848
		de 5 à 10	-,0012	,19483	,995	-,3849	,3825

**\*Significative au niveau de  $p < 0.05$**

Calcul basé sur les moyennes observées.

Le terme d'erreur est le carré moyen (Erreur) = ,912.

\*. La différence moyenne est significative au niveau ,05.

**Tableau (8) LSD Attribut instrumental (Environnement de travail) avec les années d'ancienneté**

Variable dépendante	(I) Ancienneté	(J) Ancienneté	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
AMEI66	moins d'une année	de 1 à 2 ans	-,1303	,19572	,506	-,5158	,2552
		de 2 à 5 ans	,0946	,15963	,554	-,2198	,4090
		de 5 à 10	-,0449	,16011	,779	-,3602	,2704
		plus de 10 ans	-,0830	,16332	,612	-,4046	,2387
	de 1 à 2 ans	moins d'une année	,1303	,19572	,506	-,2552	,5158
		de 2 à 5 ans	,2249	,18147	,216	-,1325	,5823
		de 5 à 10	,0854	,18189	,639	-,2728	,4437
		plus de 10 ans	,0473	,18472	,798	-,3165	,4112
	de 2 à 5 ans	moins d'une année	-,0946	,15963	,554	-,4090	,2198
		de 1 à 2 ans	-,2249	,18147	,216	-,5823	,1325
		de 5 à 10	-,1395	,14233	,328	-,4198	,1408
		plus de 10 ans	-,1776	,14594	,225	-,4650	,1098
	de 5 à 10	moins d'une année	,0449	,16011	,779	-,2704	,3602
		de 1 à 2 ans	-,0854	,18189	,639	-,4437	,2728
		de 2 à 5 ans	,1395	,14233	,328	-,1408	,4198
		plus de 10 ans	-,0381	,14646	,795	-,3265	,2504
	plus de 10 ans	moins d'une année	,0830	,16332	,612	-,2387	,4046
		de 1 à 2 ans	-,0473	,18472	,798	-,4112	,3165
		de 2 à 5 ans	,1776	,14594	,225	-,1098	,4650
		de 5 à 10	,0381	,14646	,795	-,2504	,3265

**\*Significative au niveau de  $p < 0.05$**

Calcul basé sur les moyennes observées.

Le terme d'erreur est le carré moyen (Erreur) = ,912.

\*. La différence moyenne est significative au niveau ,05.

**Tableau (9) LSD Attribut symbolique (Reconnaissance et appréciation) avec les années d'ancienneté**

Variable dépendante	(I) Ancienneté	(J) Ancienneté	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
AMES1	moins d'une année	de 1 à 2 ans	,3828	,21854	,081	-,0476	,8132
		de 2 à 5 ans	,4488*	,17824	,012*	,0977	,7998
		de 5 à 10	,3639*	,17878	,043*	,0118	,7160
		plus de 10 ans	,1441	,18236	,430	-,2150	,5033
	de 1 à 2 ans	moins d'une année	-,3828	,21854	,081	-,8132	,0476
		de 2 à 5 ans	,0660	,20262	,745	-,3331	,4651
		de 5 à 10	-,0189	,20309	,926	-,4189	,3811
		plus de 10 ans	-,2387	,20626	,248	-,6449	,1676
	de 2 à 5 ans	moins d'une année	-,4488*	,17824	,012*	-,7998	-,0977
		de 1 à 2 ans	-,0660	,20262	,745	-,4651	,3331
		de 5 à 10	-,0849	,15893	,594	-,3979	,2281
		plus de 10 ans	-,3047	,16295	,063	-,6256	,0163
	de 5 à 10	moins d'une année	-,3639*	,17878	,043*	-,7160	-,0118
		de 1 à 2 ans	,0189	,20309	,926	-,3811	,4189
		de 2 à 5 ans	,0849	,15893	,594	-,2281	,3979
		plus de 10 ans	-,2197	,16354	,180	-,5418	,1024
	plus de 10 ans	moins d'une année	-,1441	,18236	,430	-,5033	,2150
		de 1 à 2 ans	,2387	,20626	,248	-,1676	,6449
		de 2 à 5 ans	,3047	,16295	,063	-,0163	,6256
		de 5 à 10	,2197	,16354	,180	-,1024	,5418

**\*Significative au niveau de  $p < 0.05$**

Calcul basé sur les moyennes observées.

Le terme d'erreur est le carré moyen (Erreur) = ,912.

\*. La différence moyenne est significative au niveau ,05.

**Tableau (10) LSD Attribut symbolique (Evolution de carrière) avec les années d'ancienneté**

Variable dépendante	(I) Ancienneté	(J) Ancienneté	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
AMES2	moins d'une année	de 1 à 2 ans	,0068	,21027	,974	-,4073	,4210
		de 2 à 5 ans	,2445	,17150	,155	-,0932	,5823
		de 5 à 10	,0546	,17202	,751	-,2842	,3934
		plus de 10 ans	-,0595	,17547	,735	-,4051	,2861
	de 1 à 2 ans	moins d'une année	-,0068	,21027	,974	-,4210	,4073
		de 2 à 5 ans	,2377	,19496	,224	-,1463	,6217
		de 5 à 10	,0477	,19542	,807	-,3371	,4326
		plus de 10 ans	-,0663	,19846	,738	-,4572	,3245
	de 2 à 5 ans	moins d'une année	-,2445	,17150	,155	-,5823	,0932
		de 1 à 2 ans	-,2377	,19496	,224	-,6217	,1463
		de 5 à 10	-,1900	,15292	,215	-,4912	,1112
		plus de 10 ans	-,3041	,15679	,054	-,6129	,0047
	de 5 à 10	moins d'une année	-,0546	,17202	,751	-,3934	,2842
		de 1 à 2 ans	-,0477	,19542	,807	-,4326	,3371
		de 2 à 5 ans	,1900	,15292	,215	-,1112	,4912
		plus de 10 ans	-,1141	,15736	,469	-,4240	,1958
	plus de 10 ans	moins d'une année	,0595	,17547	,735	-,2861	,4051
		de 1 à 2 ans	,0663	,19846	,738	-,3245	,4572
		de 2 à 5 ans	,3041	,15679	,054	-,0047	,6129
		de 5 à 10	,1141	,15736	,469	-,1958	,4240

**\*Significative au niveau de  $p < 0.05$**

Calcul basé sur les moyennes observées.

Le terme d'erreur est le carré moyen (Erreur) = ,912.

\*. La différence moyenne est significative au niveau ,05.

**Tableau (11) LSD Attribut symbolique (Prestige) avec les années d'ancienneté**

Variable dépendante	(I) Ancienneté	(J) Ancienneté	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
AMES3	moins d'une année	de 1 à 2 ans	-,4905*	,20374	,017*	-,8918	-,0892
		de 2 à 5 ans	-,2401	,16617	,150	-,5674	,0872
		de 5 à 10	-,0026	,16667	,987	-,3309	,3256
		plus de 10 ans	-,1942	,17002	,254	-,5290	,1407
	de 1 à 2 ans	moins d'une année	,4905*	,20374	,017*	,0892	,8918
		de 2 à 5 ans	,2504	,18890	,186	-,1216	,6225
		de 5 à 10	,4879*	,18935	,011*	,1150	,8608
		plus de 10 ans	,2963	,19229	,125	-,0824	,6750
	de 2 à 5 ans	moins d'une année	,2401	,16617	,150	-,0872	,5674
		de 1 à 2 ans	-,2504	,18890	,186	-,6225	,1216
		de 5 à 10	,2375	,14817	,110	-,0544	,5293
		plus de 10 ans	,0459	,15192	,763	-,2533	,3451
	de 5 à 10	moins d'une année	,0026	,16667	,987	-,3256	,3309
		de 1 à 2 ans	-,4879*	,18935	,011*	-,8608	-,1150
		de 2 à 5 ans	-,2375	,14817	,110	-,5293	,0544
		plus de 10 ans	-,1916	,15247	,210	-,4919	,1087
	plus de 10 ans	moins d'une année	,1942	,17002	,254	-,1407	,5290
		de 1 à 2 ans	-,2963	,19229	,125	-,6750	,0824
		de 2 à 5 ans	-,0459	,15192	,763	-,3451	,2533
		de 5 à 10	,1916	,15247	,210	-,1087	,4919

**\*Significative au niveau de  $p < 0.05$**

Calcul basé sur les moyennes observées.

Le terme d'erreur est le carré moyen (Erreur) = ,912.

\*. La différence moyenne est significative au niveau ,05.



**Tableau (10) LSD Attribut symbolique (Leadership) avec les années d'ancienneté**

Variable dépendante	(I) Ancienneté	(J) Ancienneté	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
AMES4	moins d'une année	de 1 à 2 ans	,2867	,18798	,128	-,0835	,6569
		de 2 à 5 ans	,3358*	,15331	,029*	,0338	,6378
		de 5 à 10	,2419	,15378	,117	-,0610	,5447
		plus de 10 ans	,1961	,15686	,212	-,1128	,5050
	de 1 à 2 ans	moins d'une année	-,2867	,18798	,128	-,6569	,0835
		de 2 à 5 ans	,0491	,17429	,778	-,2942	,3924
		de 5 à 10	-,0448	,17469	,798	-,3889	,2992
		plus de 10 ans	-,0906	,17741	,610	-,4400	,2588
	de 2 à 5 ans	moins d'une année	-,3358*	,15331	,029*	-,6378	-,0338
		de 1 à 2 ans	-,0491	,17429	,778	-,3924	,2942
		de 5 à 10	-,0939	,13670	,493	-,3632	,1753
		plus de 10 ans	-,1397	,14016	,320	-,4158	,1364
	de 5 à 10	moins d'une année	-,2419	,15378	,117	-,5447	,0610
		de 1 à 2 ans	,0448	,17469	,798	-,2992	,3889
		de 2 à 5 ans	,0939	,13670	,493	-,1753	,3632
		plus de 10 ans	-,0458	,14067	,745	-,3228	,2313
	plus de 10 ans	moins d'une année	-,1961	,15686	,212	-,5050	,1128
		de 1 à 2 ans	,0906	,17741	,610	-,2588	,4400
		de 2 à 5 ans	,1397	,14016	,320	-,1364	,4158
		de 5 à 10	,0458	,14067	,745	-,2313	,3228

**\*Significative au niveau de  $p < 0.05$**

Calcul basé sur les moyennes observées.

Le terme d'erreur est le carré moyen (Erreur) = ,912.

\*. La différence moyenne est significative au niveau ,05.

**Tableau (11) LSD Attribut symbolique (Inférence psychologique) avec les années d'ancienneté**

Variable dépendante	(I) Ancienneté	(J) Ancienneté	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
AMES5	moins d'une année	de 1 à 2 ans	,1171	,20867	,575	-,2939	,5281
		de 2 à 5 ans	,2770	,17019	,105	-,0582	,6122
		de 5 à 10	,1168	,17071	,494	-,2194	,4530
		plus de 10 ans	-,0851	,17413	,625	-,4281	,2578
	de 1 à 2 ans	moins d'une année	-,1171	,20867	,575	-,5281	,2939
		de 2 à 5 ans	,1599	,19348	,409	-,2212	,5409
		de 5 à 10	-,0003	,19393	,999	-,3822	,3817
		plus de 10 ans	-,2022	,19695	,306	-,5901	,1857
	de 2 à 5 ans	moins d'une année	-,2770	,17019	,105	-,6122	,0582
		de 1 à 2 ans	-,1599	,19348	,409	-,5409	,2212
		de 5 à 10	-,1601	,15175	,292	-,4590	,1387
		plus de 10 ans	-,3621*	,15559	,021	-,6685	-,0556
	de 5 à 10	moins d'une année	-,1168	,17071	,494	-,4530	,2194
		de 1 à 2 ans	,0003	,19393	,999	-,3817	,3822
		de 2 à 5 ans	,1601	,15175	,292	-,1387	,4590
		plus de 10 ans	-,2020	,15616	,197	-,5095	,1056
	plus de 10 ans	moins d'une année	,0851	,17413	,625	-,2578	,4281
		de 1 à 2 ans	,2022	,19695	,306	-,1857	,5901
		de 2 à 5 ans	,3621*	,15559	,021	,0556	,6685
		de 5 à 10	,2020	,15616	,197	-,1056	,5095

Calcul basé sur les moyennes observées.

Le terme d'erreur est le carré moyen (Erreur) = ,912.

\*. La différence moyenne est significative au niveau ,05.

**Tableau (12) LSD Attribut symbolique (Contrat Psychologique) avec les années d'ancienneté**

Variable dépendante	(I) Ancienneté	(J) Ancienneté	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
AMES6	moins d'une année	de 1 à 2 ans	,2747	,24126	,256	-,2005	,7498
		de 2 à 5 ans	,3120	,19677	,114	-,0755	,6996
		de 5 à 10	,3338	,19737	,092	-,0549	,7225
		plus de 10 ans	,0225	,20132	,911	-,3740	,4190
	de 1 à 2 ans	moins d'une année	-,2747	,24126	,256	-,7498	,2005
		de 2 à 5 ans	,0374	,22369	,868	-,4032	,4779
		de 5 à 10	,0592	,22421	,792	-,3824	,5007
		plus de 10 ans	-,2522	,22770	,269	-,7007	,1963
	de 2 à 5 ans	moins d'une année	-,3120	,19677	,114	-,6996	,0755
		de 1 à 2 ans	-,0374	,22369	,868	-,4779	,4032
		de 5 à 10	,0218	,17545	,901	-,3238	,3674
		plus de 10 ans	-,2895	,17989	,109	-,6439	,0648
	de 5 à 10	moins d'une année	-,3338	,19737	,092	-,7225	,0549
		de 1 à 2 ans	-,0592	,22421	,792	-,5007	,3824
		de 2 à 5 ans	-,0218	,17545	,901	-,3674	,3238
		plus de 10 ans	-,3113	,18054	,086	-,6669	,0442
	plus de 10 ans	moins d'une année	-,0225	,20132	,911	-,4190	,3740
		de 1 à 2 ans	,2522	,22770	,269	-,1963	,7007
		de 2 à 5 ans	,2895	,17989	,109	-,0648	,6439
		de 5 à 10	,3113	,18054	,086	-,0442	,6669

**\*Significative au niveau de  $p < 0.05$**

Calcul basé sur les moyennes observées.

Le terme d'erreur est le carré moyen (Erreur) = ,912.

\*. La différence moyenne est significative au niveau ,05.

**Tableau (13) LSD Attribut symbolique (Equilibre Travail-Vie) avec les années d'ancienneté**

Variable dépendante	(I) Ancienneté	(J) Ancienneté	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
AMES7	moins d'une année	de 1 à 2 ans	,2628	,22941	,253	-,1891	,7146
		de 2 à 5 ans	,4009*	,18711	,033	,0324	,7694
		de 5 à 10	,2348	,18767	,212	-,1348	,6045
		plus de 10 ans	-,0604	,19144	,752	-,4375	,3166
	de 1 à 2 ans	moins d'une année	-,2628	,22941	,253	-,7146	,1891
		de 2 à 5 ans	,1381	,21270	,517	-,2808	,5570
		de 5 à 10	-,0279	,21320	,896	-,4478	,3920
		plus de 10 ans	-,3232	,21652	,137	-,7496	,1032
	de 2 à 5 ans	moins d'une année	-,4009*	,18711	,033*	-,7694	-,0324
		de 1 à 2 ans	-,1381	,21270	,517	-,5570	,2808
		de 5 à 10	-,1660	,16684	,321	-,4946	,1625
		plus de 10 ans	-,4613*	,17106	,007**	-,7982	-,1244
	de 5 à 10	moins d'une année	-,2348	,18767	,212	-,6045	,1348
		de 1 à 2 ans	,0279	,21320	,896	-,3920	,4478
		de 2 à 5 ans	,1660	,16684	,321	-,1625	,4946
		plus de 10 ans	-,2953	,17168	,087	-,6334	,0429
	plus de 10 ans	moins d'une année	,0604	,19144	,752	-,3166	,4375
		de 1 à 2 ans	,3232	,21652	,137	-,1032	,7496
		de 2 à 5 ans	,4613*	,17106	,007**	,1244	,7982
		de 5 à 10	,2953	,17168	,087	-,0429	,6334

\*Significative au niveau de  $p < 0.05$

\*\*Significative au niveau de  $p < 0.01$

Calcul basé sur les moyennes observées.

Le terme d'erreur est le carré moyen (Erreur) = ,912.

\*. La différence moyenne est significative au niveau ,05.

## Annexe 9. Le niveau de prédiction des comportements de la citoyenneté organisationnelle par l'engagement affectif

Tableau (1) analyse de la Régression et de la corrélation

	<i>R</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	R <sup>2</sup> /R <sup>2</sup> ajusté
<b><u>Engagement Affectif</u></b>	<b>0.77</b>	<b>Le comportement de citoyenneté organisationnelle</b>			<b>0,593****</b> <b>/0,58</b> <b>1</b>
- La fierté	0.69**	,239****	6,409	,000	
- L'implication	0.65**	,146****	4,944	,000	
- L'attachement	-0.13*	-,084***	-3,324	,001	
- La fidélité	0.55**	,013	,456	,649	
- L'inclusion	0.05	,025	,998	,319	
- L'attachement émotionnel	0.20**	,009	,357	,722	
- L'intérêt personnel	0.56**	,098***	3,150	,002	
- L'appartenance	0.22**	-,007	-,267	,790	

\*corrélation de Pearson significative au niveau de  $p < 0.005$

\*\*corrélation de Pearson significative au niveau de  $p < 0.001$

\*\*\* effet de prédiction significative au niveau de  $p < 0.005$

\*\*\*\* effet de prédiction significative au niveau de  $p < 0.001$

Le tableau ci-dessus résume les résultats de l'analyse de régression qui détermine la relation entre l'engagement affectif et la citoyenneté organisationnelle. Les résultats révèlent que l'engagement affectif prédit (60%) de la citoyenneté organisationnelle.

# TABLES DES MATIÈRES

Citation	
Dédicace	
Remerciements	
Sommaire	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des graphiques	
Liste des annexes	
Introduction générale.....	1
Contexte, intérêt et objectifs de l'étude .....	5
Questionnements, hypothèses et configuration de la thèse .....	13
Structure de la thèse .....	17
Chapitre 1.- Le Marketing RH : favoriser un comportement organisationnel positif et une bonne attitude au travail .....	20
Section 1.- Le marketing RH : un concept en évolution .....	21
1.1.- Les perspectives d'application du marketing dans la gestion des ressources humaine ..	22
1.1.1.- Le contexte historique de la marque employeur .....	22
1.1.2.- La thèse de l'employeur de choix .....	23
1.1.3.- Les systèmes de travail à haute performance (High Performance Work Practices) ....	25
1.1.4.- Les concours du meilleur employeur et le Benchmarking RH .....	28
1.2.- Les perspectives théoriques de la marque employeur .....	31
1.2.1.- La définitions de la marque employeur .....	31
1.2.2.- La proposition de la valeur employeur .....	33

1.2.3.- L'analogie entre la marque employeur et l'attractivité organisationnelle .....	36
1.3.- Le fondement théorique de la marque employeur .....	37
1.3.1.- La théorie du signal .....	38
1.3.2.- La théorie de l'identité.....	40
1.3.3.- La théorie du contrat psychologique .....	41
1.4.- Les dimensions d'attractivité des entreprises .....	43
1.4.1.- Les attributs instrumentaux et symboliques de la marque employeur .....	43
1.4.2.- Les facteurs d'attractivité des entreprises.....	46
1.5.- La marque employeur et le cycle de vie de l'employé.....	48
Section 2.- Le comportement organisationnel entre la citoyenneté organisationnelle et l'engagement organisationnel .....	50
2.1.- Le lien entre le comportement organisationnel à la performance .....	51
2.1.1.- Les perspectives théoriques du comportement organisationnel.....	51
2.1.2.- Le cadre conceptuel du comportement organisationnel .....	52
2.1.3.- L'étude du comportement organisationnel : Aperçu historique.....	53
2.2.- La performance au travail.....	55
2.2.1.- La performance à la tâche et l'efficacité au travail .....	56
2.2.2.- La performance contextuelle.....	57
2.3.- Le comportement de la citoyenneté organisationnelle .....	57
2.3.1.- Les concepts clés de la citoyenneté organisationnelle .....	58
2.3.2.- Les différentes dimensions de la citoyenneté organisationnelle .....	59
2.4.- La relation entre le comportement de la citoyenneté organisationnelle et la performance.....	63
2.5.- Les déterminants multidimensionnels du comportement de la citoyenneté organisationnelle .....	64

2.5.1.- L'influence des caractères individuels sur la manifestation des comportements de la citoyenneté organisationnelle.....	65
2.5.2.- L'influence des attributs organisationnels et de la proposition de la valeur par l'emploi sur les comportements de la citoyenneté organisationnelle.....	66
2.5.3.- Le lien entre les pratiques de la GRH et les comportements de la citoyenneté organisationnelle .....	67
2.5.3.1.- L'influence des pratiques RH sur les comportements de la citoyenneté organisationnelle .....	67
2.5.3.2.- L'influence de la gestion responsable des ressources humaines sur les comportements de citoyenneté organisationnelle .....	68
2.5.3.3.- L'influence de la communication interne sur les comportements de citoyenneté organisationnelle .....	69
2.6.- L'effet médiateur de l'engagement organisationnel.....	70
2.6.1.- L'engagement organisationnel comme vecteur de performance face à un environnement de travail incertain.....	71
2.6.2.- Les différentes dimensions de l'engagement organisationnel .....	73
2.6.3.- Les antécédents de l'engagement affectif.....	75
Chapitre 2.- Le soubassement épistémologique et la configuration méthodologique de la recherche.....	81
Section 1.- Le paradigme de recherche .....	82
1.1.- Les paradigmes de recherche comme leviers de l'esprit scientifique .....	82
1.2.- La polémique qui entoure la notion du paradigme.....	83
1.3.- Les éléments-clés d'un paradigme de recherche.....	84
1.3.1.- L'épistémologie d'un paradigme .....	85
1.3.2.- L'ontologie d'un paradigme .....	86
1.3.3.- La méthodologie d'un paradigme .....	87
1.3.4.- L'axiologie d'un paradigme.....	88



1.4.- La controverse des paradigmes dans les sciences de gestion .....	91
1.4.1.- La gestion est-t-elle une science ?.....	91
1.4.2.- Les Positionnements épistémologiques en science de gestion et l'opposition entre le positivisme et le constructivisme .....	93
1.4.2.1.- Le positivisme et la représentation du monde.....	94
1.4.2.2.- Le post-positiviste et la représentation du monde.....	97
1.4.2.3.- Le constructivisme et la représentation du monde .....	99
Section 2. Les fondements épistémologique et méthodologique de la recherche.....	103
2.1.- Le positionnement épistémologique de l'étude doctorale .....	104
2.1.1.- L'approche épistémologique adoptée dans notre thèse doctorale.....	105
2.1.2.- Les préférences méthodologique de l'étude doctorale : Le choix d'une approche méthodologique quantitative.....	107
2.1.3.- Le choix d'examiner une population hétérogène .....	107
2.2.- L'étude empirique et la configuration de l'enquête .....	108
2.2.1.- Le choix de l'instrument de mesure .....	110
2.2.2.- La conception du questionnaire .....	111
2.2.2.1.- La mesure des attributs de la marque employeur .....	113
2.2.2.2.- La mesure de l'engagement affectif .....	114
2.2.2.3.- La mesure de la citoyenneté organisationnelle .....	115
2.2.2.4.- Les procédure de l'élaboration du questionnaire et de la formulation des questions.....	115
2.2.3.- Le processus de l'administration du questionnaire et l'identification des réponses non-concluantes.....	119
2.3.- La démarche du codage et de l'analyse de données avec SPSS .....	121
2.3.1.- Le codage des données .....	121
2.3.2.- Les tests de validité et de fiabilité .....	122

2.3.2.1.- La validité du construit .....	122
2.3.2.2.- Les critères de fiabilité.....	124
2.3.3.- Les outils d'analyse et d'interprétation .....	126
2.3.3.1.- Les outils d'analyses descriptives .....	126
2.3.3.2.- Les outils d'analyses de l'inférence statistique .....	128
Chapitre 3.- La présentation et l'analyse des résultats quantitatifs .....	132
Section 1. L'analyse descriptive de l'échantillon .....	135
1.1.- Les caractéristiques sociodémographiques.....	135
1.1.1.- La répartition de l'échantillon selon le sexe .....	135
1.1.2.- La répartition de l'échantillon selon l'âge .....	137
1.2.- Les caractéristiques socioprofessionnelles .....	139
1.2.1.- La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté au sein de la même entreprise .....	139
1.2.2.- La répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle .....	140
1.2.3.- La répartition de l'échantillon selon le département de rattachement.....	142
1.3.- Les canaux de communications utilisés pour le recrutement .....	144
Section 2. L'analyse de l'existence des facteurs de la marque employeur dans l'offre globale proposée par les entreprises selon le modèle instrumental/symbolique des attributs de la marque (variables indépendantes).....	146
2.1.- Les niveaux de perception des attributs instrumentaux de la marque employeur .....	146
2.2.- Les niveaux de perception des attributs symboliques de la marque employeur .....	154
2.3.- Les statistiques comparatives des moyennes des attributs de la marque employeur ....	163
2.4.- L'analyse des liens entre la perception des attributs de la marque employeur et les caractéristiques démographiques et socioprofessionnelles : sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle, ancienneté.....	165
2.4.- Les statistiques descriptives des variables dépendantes : l'engagement affectif et le comportement de citoyenneté organisationnelle.....	168

2.4.1.- L'engagement affectif.....	168
2.4.2.- Le comportement de citoyenneté organisationnelle .....	171
Section 3.- L'examen de l'impact de la marque employeur sur le comportement des employés.....	174
3.1.- L'analyse de la corrélation entre les attributs de la marque employeur et le comportement de citoyenneté organisationnelle et l'engagement affectif. ....	174
3.1.1.- La corrélation entre les attributs de la marque employeur et le comportement de citoyenneté organisationnelle.....	175
3.1.2.- La corrélation entre les attributs de la marque employeur et l'engagement affectif..	182
3.2.- L'examen de la prédiction du comportement de citoyenneté organisationnelle et de l'engagement affectif par la perception des attributs de la marque employeur .....	187
3.2.1.- La régression simple .....	187
3.2.2.- La régression multiple du model instrumental/symbolique.....	189
3.3.- L'examen de la différence de moyennes dans la citoyenneté organisationnelle entre les employés qui perçoivent une forte concrétisation des attributs de la marque employeur et les employés qui perçoivent une faible concrétisation. ....	193
Chapitre 4. - Discussion et implications des résultats .....	198
Discussions des résultats .....	198
Apports de la recherche .....	206
Limites et perspectives pour de futures recherches.....	207
Conclusion générale .....	209
Références bibliographiques.....	212
Annexes .....	253
Tables des matières .....	282

## « Le champ d'application du Marketing dans la Gestion des Ressources Humaines : Essai sur les entreprises Algériennes »

### Résumé :

L'objectif principal de cette thèse doctorale est d'apporter une contribution à la littérature, et de combler l'écart de connaissance porté sur l'implication du Marketing RH sur le comportement des employés. Plus précisément, notre recherche vise à approfondir l'étude dans un contexte où le marketing RH et la marque employeur ne font pas partie du vocabulaire commun de la communauté des praticiens RH. L'objectif est de fournir un appui empirique sur les stratégies marketing RH des entreprises reconnues comme « *employeur de choix* » en Algérie, et l'influence de ces dernières sur le comportement organisationnel des employés, notamment la citoyenneté organisationnelle et l'engagement affectif. Les résultats de l'étude révèlent un effet significatif mais modéré entre les différentes variables.

*Mots clés : Marketing RH, Marque employeur, Comportement de citoyenneté organisationnelle, Engagement affectif.*

## « Applying Marketing to Human Resources Management: An Essay on Algerian Companies »

### Abstract:

The main purpose of this doctoral research is to add a contribution to the body of knowledge, and to fill the gap in relation to the implications of HR Marketing on employee behavior. Moreover, the study aims to provide deeper understanding of the concept in a context where HR Marketing and employer branding do not figure in the common vocabulary of HR professionals. The objective is to provide empirical evidence on HR strategies of the employers of choice in Algeria, and their influence on employee behavior, namely employee citizenship behavior and affective commitment. The results of the study revealed a significant and moderate association.

*Key words : HR Marketing, Employer branding, organizational citizenship behavior, affective commitment.*

### « مجال تطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية: دراسة عن الشركات الجزائرية »

المخلص:

الهدف الرئيسي لأطروحة الدكتوراه التالية هو المساهمة في تطوير المعرفة وسد الفجوة فيما يتعلق بمدى تأثير تسويق الموارد البشرية على سلوك الموظف. علاوة على ذلك، تهدف الدراسة إلى توفير مفهوم أعمق للنظرية في سياق لا يظهر فيه تسويق الموارد البشرية ولا العلامات التجارية للموظف في المفردات الشائعة لمحترفي الموارد البشرية. الهدف هو تقديم أدلة تجريبية على استراتيجيات الموارد البشرية للشركات المعتبرة كأفضل موظف في الجزائر، وتأثيرها على سلوك الموظف من حيث المواطنة و الالتزام العاطفي مع المؤسسة. كشفت نتائج الدراسة وجود ارتباط من كبير الى معتدل بين المتغيرات .

كلمات مفتاحية : تسويق الموارد البشرية, العلامة التجارية لصاحب العمل, سلوك المواطنة, الالتزام العاطفي.