

Fidélité et théorie de l'attraction interpersonnelle en médiation modérée de la marque employeur

Loyalty and the theory of interpersonal attraction in moderate employer brand mediation

Dr AMOUH Gossa Julien

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG)

Université de Parakou

Centre de Recherche en Entrepreneuriat, Croissance et Innovation (CRECI)

Bénin

Date de soumission : 05/11/2024

Date d'acceptation : 25/01/2025

Pour citer cet article :

AMOUH G. J. (2025) «Fidélité et théorie de l'attraction interpersonnelle en médiation modérée de la marque employeur», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 8 : Numéro 1» pp : 623 - 647

Résumé

L'objectif de cet article est d'expliquer le processus d'analyse conditionnelle des expériences de la marque employeur sur la fidélité des salariés sous le regard balisé par la théorie de l'attraction interpersonnelle. Les données collectées auprès de 311 salariés du secteur bancaire ont servi d'analyse confirmatoire des échelles de mesure, par les équations structurelles, avant l'application de la méthode PROCESS pour la validation des différents modèles de médiation modérée. Les modèles validés montrent des effets conditionnels par la congruence de soi sur la relation directe entre la marque employeur et la fidélité (respectivement l'implication affective, l'implication calculée et l'intention de départ) au moment où la satisfaction, l'implication affective voire calculée confirment à leur tour le statut de médiateur dans les modèles cibles. Aussi, l'effet indirect conditionnel de la marque employeur sur l'intention de départ à travers l'implication affective a été établi où la forte (faible) congruence de soi module hautement (faiblement) de cet effet. Ce papier est l'occasion de mettre en exergue tout l'intérêt de la théorie de l'attraction interpersonnelle et des modèles de médiation modérée plus réalistes des phénomènes comportementaux humains certes complexes mais plus pertinents du fondement des mécanismes agissants.

Mots-clés : employer brand ; self-congruence ; intention to quit ; organizational commitment ; interpersonal attraction theory.

Abstract

The objective of this article is to explain the process of conditional analysis of employer brand experiences on employee loyalty under the lens of the theory of interpersonal attraction. The data collected from 311 employees in the banking sector served as a confirmatory analysis of the measurement scales, through structural equations, before the application of the PROCESS method for the validation of the different moderated mediation models. The validated models show conditional effects by self-congruence on the direct relationship between the employer brand and loyalty (respectively affective involvement, calculated involvement and departure intention) at the moment when satisfaction, involvement affective or even calculated in turn confirm the status of mediator in the target models. Also, the conditional indirect effect of the employer brand on departure intention through affective involvement was established where strong (weak) self-congruence highly (weakly) modulates this effect. This paper is an opportunity to highlight all the interest of the theory of interpersonal attraction and more realistic moderated mediation models of human behavioral phenomena which are certainly complex but more relevant to the basis of the active mechanisms.

Keywords : employer brand ; self-congruence ; intention to quit ; organizational commitment ; interpersonal attraction theory.

Introduction

La question de la fidélité des salariés a sérieusement évolué dans les entreprises et s'appuie généralement sur le modèle des ressources voire des compétences (Prahalad & Hamel, 1990). Aussi, la perte d'un salarié oblige-t-elle l'entreprise à supporter des coûts dès lors qu'elle cherche à le remplacer notamment: le coût du recrutement, le coût de formation, le coût des mouvements entraînés par le remplacement, le coût de la courbe d'expérience, le coût de trésorerie de départ, le gain ou la perte en salaire (Martory & Crozet, 2001). Il s'agit de tous les coûts nécessaires pour reconstituer à l'identique le potentiel humain dont dispose l'entreprise à un moment donné (Capron, 1995). Il faut associer un coût caché dû au turnover relevant de la dégradation de l'image de l'entreprise. Liger (2013) considère que les pratiques mises en œuvre par l'entreprise pour fidéliser ses salariés contribuent à façonner son image, la création d'une « image employeur » permettant à l'entreprise d'être davantage attractive sur le marché de l'emploi. Au-delà du besoin de conserver un salarié dans l'entreprise, la nécessité de fidélité d'un salarié à l'égard de son entreprise s'impose. D'ailleurs, Chester Irving Barnard (1938) affirmait déjà que la seule et plus importante contribution que l'on demande à un cadre et sans doute la qualification la plus universelle, est la fidélité à l'entreprise à travers l'adhésion et la reconnaissance de la personnalité des organisations (in Ngok Evina, 2008). Cette fidélité d'un salarié à une entreprise n'est possible qu'à travers une revalorisation du capital humain. Cependant, dans un contexte où les entreprises souhaitent conserver leurs ressources rares, mobilisent la théorie du capital humain (Becker, 1960) le principe demeure encore la non adoption des outils modernes de fidélisation à l'instar de la marque employeur. L'attraction du meilleur personnel, leur conservation et leur motivation deviennent d'une importance critique (Thompson & al., 1978) dans l'arène de la compétitivité. La marque employeur, l'objet de cette étude, se veut une stratégie adaptée aux entreprises évoluant notamment dans un environnement hautement concurrentiel où les talents et leur loyauté envers l'organisation constituent de loin un facteur clé de succès. Mais, l'identification des salariés à l'image de la marque interne en début de l'expérience collaborateur, n'est pas constante au fil du temps (Benraïss & Bouzoubaa, 2024 ; Grouille, 2024).

Alors, dans quelle mesure, la fidélité des salariés peut-elle s'expliquer par les attentes satisfaites ou non du vécu de la marque employeur, dans un processus d'analyse conditionnelle, dédié par l'attraction interpersonnelle? Ce présent papier vise à expliquer la fidélité des salariés aux vues des expériences de la marque employeur dans un contexte nourri par la congruence de soi en modèle de médiation modérée. En effet, tous les effets issus des causes obéissent à des

mécanismes de chaîne de causalité et sont éventuellement tous conditionnés. Ces mécanismes caractéristiques de la complexité des phénomènes et des conduites humaines peuvent bien être modélisés sur la base de la compréhension du chercheur. Telle est la préoccupation majeure de ce travail qui élucide une fois de plus l'originalité en lien avec la modération établie pour une politique de recrutement appropriée. Ainsi, cette étude renvoie à une approche méthodologique quantitative à visée positiviste dont les hypothèses appellent des tests spécifiques de médiation modérée. Le plan de ce travail passe par la revue, la méthodologie adoptée, ensuite les résultats obtenus bien avant la discussion puis la conclusion qui fait état des contributions du papier.

1. Cadre théorique

Cette rubrique aborde le fondement théorique de la recherche et les concepts mobilisés.

1.1.Fondement théorique

L'identité sociale constitue l'ancrage théorique fondamental de ce travail relatif à la gestion d'une marque employeur comme ses conséquences. Cette théorie distingue l'attraction personnelle de celle sociale. En effet, Michinov & Monteil (2003) définissent l'attraction sociale à partir des « *caractéristiques prototypiques des membres du groupe d'appartenance tels les attributs ou les comportements prototypiques de la catégorie sociale* », contrairement à l'attraction personnelle « *déterminée par les caractéristiques idiosyncrasiques de chaque individu tels la personnalité, l'âge, le sexe, les similitudes d'attitudes, les valeurs et ne dépendrait pas de l'identification au groupe* ». En conséquence, un individu ne donnerait pas le même avis s'il est soit considéré indépendant, soit pris comme élément d'un groupe social. D'ailleurs, plusieurs travaux s'accordent sur le fait que l'individu change son identité personnelle en passant à l'identité sociale, où l'inverse, en fonction de la catégorie sociale d'appartenance en jeu. Ainsi, l'identité sociale étant activée, la similitude interpersonnelle faiblit sur la puissance de l'attraction et ainsi l'individu se comporte comme un membre d'un groupe déterminé (Hogg & al., 1991). Dans cette veine, l'attraction sociale reflète le niveau saillant de la catégorisation du groupe, tandis que l'attraction interpersonnelle renvoie au niveau saillant de la catégorisation relative à l'individu. D'ailleurs, « *l'activation de l'identité sociale d'un individu est sensible au moindre changement dans la situation sociale* » (Michinov & al., 2003). Ainsi, une simple pensée à l'endroit de son groupe suffit à faire balancer l'individu de l'identité personnelle à l'appartenance au groupe. Dans cette logique, les centres d'intérêts, les attitudes, etc., à l'instar des paramètres individuels, déterminants de l'attraction interpersonnelle poussent l'individu à s'auto percevoir comme unique.

Mais, plusieurs paramètres soutiennent cette théorie parmi lesquels la similarité et la complémentarité. Les similitudes consolident les relations entre deux protagonistes liés par l'attraction interpersonnelle. Selon Heider cité par Bédard & al. (2012), les similitudes entre individus favorisent l'entretien des relations plus équilibrées avec autrui puisque le partage des mêmes intérêts harmonise la relation. Si nous aimons quelqu'un qui nous ressemble cela tient au renforcement que nous héritons sur notre identité, telle est la justification du courant relatif au béhaviorisme. Pour Byrne & al. (1970), les individus dont les opinions, les valeurs et les croyances sont similaires vont pour la plus du temps s'attirer. Et ce processus met en lumière progressivement les similitudes et les dissimilitudes sources de la continuité de ladite relation dans la dynamique de l'attraction interpersonnelle. Les différents types de complémentarité sont des facteurs tout aussi importants que la similitude en vue d'établir et de maintenir une relation. D'ailleurs, pour Kaplan & al. (1973) les individus sont plus attirés par des gens dont leurs traits de personnalité sont valorisants puis complémentaires aux leurs. Leonard cité par Bédard & al., (2012), a confirmé ce résultat de complémentarité et rapporte que les personnes qui s'estiment faiblement ne sont pas attirées par les individus qui leur ressemblent.

En sommes, pour attirer, séduire et fidéliser, l'employeur doit travailler à valoriser son image, sa marque employeur (l'une des caractéristiques de l'organisation) voire son image de la marque employeur qui constitue un atout et gage de l'équilibre, de la stabilisation, du maintien et de la continuité dans la relation de fidélité à l'organisation. Le salarié sera loyal dès lors qu'il trouve ses intérêts où "il fait bon travailler", dans un groupe social prisé à cet effet et synonyme de personnalité et de valeurs concordantes.

1.2.Définition des concepts

1.2.1. Marque RH ou marque employeur

La marque employeur est *« l'ensemble des bénéfices économiques, fonctionnels et psychologiques inhérent à un emploi et avec lesquels l'organisation, à statut d'employeur, est identifiée »* (Ambler & Barrow, 1996). Dans la même logique, Berthon & al. (2005) et même Roy (2008) considèrent le concept d'attractivité (ou d'attrait) de la marque employeur qui représente les avantages potentiels qu'un employé voit dans le fait de travailler pour une organisation. Par la suite, inspirée de La Pinta & al. (2015) et Berthon & al. (2005), la marque employeur peut être définie comme une traduction concentrée de promesses, un raccourci d'attributs rationnels et émotionnels, de valeurs associées consciemment ou non, perçus par un employé potentiel ou en situation de travail et avec lesquels l'organisation, à statut

d'employeur, est ainsi identifiée et reconnue comme un lieu différent où il fait bon travailler (Amouh, 2017 ; 2020). Ainsi, l'écart perçu de la marque employeur renvoie aux expériences négatives (écart défavorable) ou positives (écart favorable) c'est-à-dire les attentes satisfaites ou non émanant des attributs perçus de la marque employeur avant le recrutement et vécues après le recrutement. Cette vision permet aux entreprises de créer un environnement de travail où les employés se sentent valorisés et soutenus, ce qui est essentiel pour attirer, engager et retenir les talents (Hejaji & Cherkaoui, 2022 ; Benraïss & Bouzoubaa, 2024). D'ailleurs, la ME se veut plus stratégique et va au-delà d'une simple communication RH (Belkadi, 2024).

1.2.2. Satisfaction

La satisfaction au travail ou « job satisfaction » peut se définir comme étant l'attachement de l'individu à l'égard de l'emploi, que ce soit de façon globale ou par rapport à différentes facettes de celui-ci (Tett & al., 1993). La satisfaction est l'état émotionnel agréable émanant de l'évaluation de son travail comme accompli ou facilitant l'accomplissement des valeurs de son travail. L'insatisfaction au travail est l'état émotionnel désagréable résultant de l'évaluation de son travail comme frustrant ou empêchant l'accomplissement des valeurs du travail effectué ou entraînant des dévalués.

1.2.3. Fidélité

La fidélité se traduit par « une faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes ainsi qu'un sentiment d'appartenance élevé » (Brillet & al., 2013, p.3). Les trois dimensions retenues de la fidélité, dans ce travail, concernent l'implication affective, l'implication continue ou calculée et enfin l'intention de départ. D'après Meyer & Allen (1990), *« l'implication organisationnelle affective reflète le désir qu'a un salarié de rester membre de son organisation. Elle se fonde sur l'identification de l'individu à l'organisation, son investissement dans le travail et son attachement émotionnel à l'organisation »*. Par suite, l'implication organisationnelle continue reflète le besoin que ressent un individu de rester membre de son organisation. Elle se fonde alors sur la reconnaissance par l'individu des coûts perçus associés à son départ de l'organisation. En cas de départ, l'individu perdrait les avantages qu'il a accumulés et c'est pourquoi il décide de continuer, de maintenir la relation qui le lie à l'organisation. Cette dimension rappelle l'implication calculée dans la mesure où la décision de maintenir ou de mettre fin à la relation provient d'une comparaison entre les coûts et les gains éventuels. Par ailleurs, le départ est une attitude qui conduit à une rupture de l'appartenance à un système social à l'initiative exclusive du salarié (Colle, 2006). Les recherches en gestion des

ressources humaines considèrent évoquent la fidélité à l'organisation comme tributaire de la satisfaction et de l'implication des salariés (Chang & al., 2022 in Gentina & al., 2022).

1.2.4. Congruence de soi

Dans le cadre de ce travail, le soi et l'image de soi sont comme deux concepts interchangeable (Sirgy & al., 1997) qui se réfèrent à la façon dont une personne se perçoit elle-même (Grubb & al., 1967), sait d'elle-même, pense d'elle-même, s'évalue elle-même, et aussi la façon dont elle tente de s'améliorer ou de se défendre (O'Brien & al., 1977). La congruence renvoie à une adaptation parfaite et renvoie à la qualité d'une articulation où les deux parties s'accordent parfaitement. Ainsi, la congruence de soi est l'alignement ou le *fit* entre l'image de soi et l'image de l'employeur.

1.3.Hypothèses

1.3.1. Rôle de médiation de l'implication

L'implication affective est le principal indicateur de la fidélisation des salariés (Meyer & Smith, 2000). Pour Priyadarshi (2011), seule une des quatre dimensions de la marque employeur, la rémunération et les perspectives de carrière est significativement liée à l'implication affective des salariés et à leur intention de quitter l'organisation. Vaijyanthi & al. (2011), n'ont trouvé aucune relation significative. Charbonnier-Voirin & al. (2014) ont montré que l'implication affective médiatise la relation entre un écart de perception de la marque employeur et l'intention de quitter. Ainsi, une distorsion entre la marque employeur interne et externe conduirait à un mécontentement des salariés qui se sentiraient « floués » et ainsi à leur départ (Mark & al., 2009). Par ailleurs, la dimension calculée de l'implication à l'organisation n'a pas été prise en compte par ces études. Le *zapping* professionnel en vogue dans le secteur bancaire demeure tributaire des avantages forcément perçus par les salariés dans l'environnement et du coût d'opportunité lié à leur départ. Ainsi, nous décidons de prendre en considération l'implication à continuer (calculée) dans notre étude à l'instar de l'implication affective. En conséquence, nous formulons l'hypothèse **H₀** : *L'implication organisationnelle (affective, calculée) médiatise la relation entre l'offre de la marque employeur et l'intention de départ.*

1.3.2. Rôle médiateur de la satisfaction

Les caractéristiques liées à l'entreprise en l'occurrence la marque employeur augmentent le degré de satisfaction au travail des employés de la Génération "Y" (Khanolkar, 2013). Dans cette veine, Schlager & al., (2011) révèle un lien entre les dimensions de la marque employeur

avec la satisfaction. Ash & Bendapudi (1996) indiquent que les entreprises pourvoient les avantages surtout pour attirer et retenir les employés. Il est dit qu'un salaire plus élevé en général est directement lié à la satisfaction au travail (Malkar & al., 2003). Par ailleurs, l'opportunité perçue pour le développement et la promotion a été évaluée comme étant positivement liée à la satisfaction de l'employé (Saari & al., 2004). En outre, les chercheurs ont soutenu que les programmes de développement des employés d'entreprises sont cruciaux pour la satisfaction des employés (Tansky & al., 2001). De la même manière, la littérature souligne l'influence positive de la valeur du développement sur l'implication organisationnelle, ce qui décrit la force de l'identification d'un individu, et son implication dans l'entreprise (Mowday & al., 1982). La valeur sociale, renferme « un fort esprit d'équipe », des « collaborateurs compétents » une « relation amicale entre les travailleurs individuels » et « un environnement respectueux ». Le rôle des collaborateurs et superviseurs (compétents et amicaux) comme véhiculant des attitudes favorables des employés telles que la satisfaction, a été établi dans la littérature (Saari & al., 2004). Des études ont montré que les caractéristiques intéressantes d'emploi (entre autre la marque employeur), et par ricochet la valeur diversifiée, sont l'un des plus importants facteurs déterminants de la satisfaction professionnelle (Judge & al., 2000), et d'autres l'ont évalué comme étant le meilleur prophète de tout l'ensemble de la satisfaction professionnelle (Saari & al., 2004). Il est crucial de réaliser que les employés potentiels et en situation de travail peuvent facilement percevoir ces caractères d'une entreprise comme les aspects fonctionnels, les défis, les opportunités uniques d'emploi pendant le processus d'embauche et le profil de poste pourvus par les entreprises. Par ailleurs, la thèse de l'antériorité de l'implication avait été rejetée (Porter, 1974 ; Prat, 2006). Tous ce débat renforce l'idée d'un salarié satisfait qui sera plus impliqué, et finalement aura moins l'intention de quitter, de se mettre dans une posture de retrait ou de s'absenter de son entreprise (Aamodt, 2010). De plus, l'intention de départ est généralement considérée comme une des conséquences négatives majeures des attitudes au travail, telles l'insatisfaction au travail (Neveu, 2004). Le consensus est admis sur le lien direct négatif entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter (Price, 1977 ; Larwood & al., 1998). En conséquence, nous formulons l'hypothèse **H₀'** : *La satisfaction médialise la relation entre l'offre de la marque employeur et la fidélité (l'implication organisationnelle affective, calculée et l'intention de quitter) des salariés.*

1.3.3. Rôle de modération de la congruence de soi

La théorie de l'attraction interpersonnelle propose que les gens aient tendance à prétendre qu'ils ressemblent plus aux choses qu'ils aiment qu'à celles qu'ils n'aiment pas (Fiedler & al., 1952). Griffitt (1966) a proposé que si la personne A est contente d'elle-même, elle aimera la personne B qui lui ressemble beaucoup. Au contraire, si la personne A n'est pas contente d'elle-même, elle détestera la personne B qui lui ressemble beaucoup. Ces propositions sont également confirmées par des études expérimentales de Kipnis (1961). Pour lui, les gens se perçoivent comme plus similaires et plus attachés à leurs amis qu'à d'autres qu'ils n'aiment pas. Rogers (1951) a suggéré que les gens ayant une évaluation positive de soi évalueront positivement les autres. Au contraire, les gens ayant une évaluation négative de soi évalueront négativement les autres. Turban & al. (1993) montrent que des aspects de la personnalité (estime de soi et besoin d'accomplissement) modulent l'influence des caractéristiques organisationnelles (y compris la marque employeur) sur l'attractivité de l'organisation. Ainsi, les étudiants à haute estime de soi seraient plus attirés par de grandes entreprises décentralisées. Ces résultats rejoignent l'argument de Schneider & al. (1998) où les individus seraient différemment attirés par des entreprises en fonction de leurs intérêts, de leurs besoins, de leur préférence et de leur personnalité. Ces résultats mettent en lumière la relation de congruence entre des partenaires et l'attraction. L'attraction d'une personne ou d'une chose à l'autre est influencée par la similarité ou dissimilarité entre elles. Dans cette approche, les salariés préféreront l'organisation ou la marque employeur voir l'employeur qu'ils aiment et qui pourrait bien contribuer à mettre en valeur les leurs. L'évaluation positive qui pourrait émaner au minima de l'alignement ou au mieux de la forte représentation de la marque employeur constituerait un mobile contextuel pour établir et maintenir le choix des comportements de fidélité à l'organisation puisque ce qu'on aime on se bat pour le garder jalousement afin d'en jouir pleinement et durablement. En conséquence, les hypothèses de médiation formulées supra et le rôle modérateur envisagé de la congruence de soi autorisent à formuler des hypothèses telles :

H₁ : *L'écart favorablement perçu de la marque employeur aurait un effet indirect positif sur l'implication organisationnelle affective via le niveau de satisfaction au travail, au moment où l'effet direct positif serait modéré par la congruence de soi, de telle sorte que plus le salarié perçoit fortement (respectivement faiblement) la congruence de soi, plus forte (respectivement plus faible) serait l'intensité de cet effet direct positif.*

H₂ : *L'écart favorablement perçu de la marque employeur aurait un effet indirect négatif sur l'intention de départ via l'implication organisationnelle calculée au moment où l'effet direct négatif serait modéré par la congruence de soi, de telle sorte que plus le salarié perçoit fortement (respectivement faiblement) un alignement entre l'image de l'employeur et le soi, plus faible (respectivement plus fort) serait cet effet direct négatif.*

H₃ : *La congruence entre l'image de l'employeur et l'image de soi modérerait simultanément les forces des effets indirect négatif de l'écart perçu de la marque employeur sur l'intention de départ à travers l'implication organisationnelle affective et direct négatif de ce même écart sur l'intention de départ, de telle sorte que ces effets deviendraient plus faibles (respectivement plus forts) quand le salarié perçoit fortement (respectivement faiblement) cette congruence de soi.*

2. Méthodologie de la recherche de terrain

Le débat sur l'analyse en "médiation modérée" ou en "modération médiatisée" ne date pas d'aujourd'hui. En réalité, les effets sont contingents et se produisent selon certains mécanismes. D'ailleurs, Muller & al. (2005) ont décrit des modèles d'analyse et les étapes y afférentes afin de reconnaître un modèle de "modération médiatisée" ou de "médiation modérée". Par suite, Edwards & al. (2007) ont pris par la perspective d'un modèle d'analyse acheminatoire pour dire comment les effets dans un simple modèle de médiation peuvent être conditionnés par une autre variable. Dans cette logique, Preacher & al. (2007) ont formalisé une définition d'effet indirect conditionnel et la démarche dudit test. Pour eux, la médiation modérée apparaît lorsque les relations de médiation sont contingentes au niveau d'un modérateur. Dans cette foulée, Fairchild & al. (2009) parviennent à expliquer les différentes approches d'analyse pour tester les hypothèses en fonction des modèles de "modération médiatisée" ou de "médiation modérée". Et très récemment, Hayes (2013) et Hayes & al. (2013) ont formalisé la notion "d'analyse de processus conditionnel". Hayes (2013) explique ainsi que « *l'analyse des processus conditionnels est utilisée lorsque le but de la recherche est de décrire la nature conditionnelle des mécanismes ou les mécanismes par lesquels une variable transmet son effet sur l'autre et tester des hypothèses sur ces effets éventuels* » (p.10). L'analyse des processus conditionnels combine à la fois l'analyse de médiation et l'analyse de modération et « *se focalise sur l'estimation et l'interprétation de la nature conditionnelle (la modération) des effets directs et/ou indirects (la médiation) de X sur Y dans un système causal* » (Hayes, 2013). Ce travail repose sur des modèles de médiation modérée aux fins d'une contribution méthodologique

significative et par ricochet l'affinement des éventuels résultats existants pour plus d'implications managériales.

2.1.Echantillon et échelles de mesure

La population mère est constituée de l'ensemble des salariés du secteur bancaire béninois. L'échantillon par convenance a été couplée à la méthode en boule de neige aux fins de cibler majoritairement les salariés ayant *zapper* professionnellement au moins une fois. Le tableau n°1 détaille les éléments spécifiques de l'échantillon. L'unité statistique est constituée des travailleurs du secteur bancaire béninois. La taille de l'échantillon de l'analyse factorielle confirmatoire s'élève à trois cents onze salariés, femmes et hommes confondus, du secteur bancaire béninois. Plus des trois quarts ont moins de 40ans. Les femmes avoisinent un peu plus du tiers et plus de la moitié des salariés ont plus de cinq ans d'ancienneté.

Tableau n°1: Caractérisation de l'échantillon

Modalité	Fréquence	Pourcentage	Elément /Modalité	Fréquence	Pourcentage
Sexe			Ancienneté		
Homme	203	65.3	< 5 ans	125	40.2
Femme	108	34.7	=>5 ans	186	59.8
Diplôme			Age		
BAC+2	021	6.80	=>40 ans	058	18.6
BAC+3	073	23.5	< 40 ans	253	81.4
BAC+4	033	10.6	Questionnaire à CDI		
BAC+5	184	59.2	Accepté*	311	92.28
*26 questionnaires incomplets ou mal remplis à CDI éliminés sur les 337 reçus pour 500 ciblés					
Source : Données primaires, Auteur					

La variable indépendante perception d'écart avant et après le recrutement a été opérationnalisée par une adaptation de l'échelle de Berthon & al. (2005). Le logiciel Amos, simple et plus conviviale, a servi d'analyse factorielle confirmatoire des échelles de mesure utilisées. Les items validés ressortent les valeurs telles économiques, d'attrait et psychologique. Les échelles de mesure sont unidimensionnelles. Les construits utilisés sont suffisamment fiables, convergents et discriminés entre eux. En effet, les paramètres relatifs au rho de Jöreskog, au rho de la validité convergente et enfin de la matrice de corrélations inter-construits tels que calculés et spécifiés dans le tableau suivant sont tous satisfaisants. Aussi, les seuils des indices clés d'ajustement couramment utilisés sont satisfaisants selon les recommandations de Hu & Bentler's two-index presentation strategy (1999) et au récapitulatif des travaux effectué par Hooper & ses collègues (2008). La première stratégie combine NNFI (TLI) et SRMR, NNFI of 0.96 or higher and an SRMR of .09 or lower tandis que la seconde combine CFI et SRMR, CFI de .96 ou supérieur et un SRMR de 0.09 ou inférieur (Hooper, Coughlan, & Mullen, 2008,

p.59). Particulièrement les *factors loadings* dépassent nettement le seuil de 0,7 généralement admis. Les moyennes et les écarts-types des items voire les valeurs aberrantes ont été examinées. De plus, le test de non biais de variance commune a été fait selon le Test de Harman où la variance du premier facteur extraite est bien inférieure à 50%. L'hypothèse de biais de variance commune est à écarter dans cette étude. Dans la même veine, les variables démographiques habituellement envisagées en comportement organisationnel telles que l'âge, l'ancienneté et le genre ont été supprimés avant le test d'hypothèses de médiation modérée. En effet, avant de les maintenir, Becker (2005) recommande leur influence significative sur les variables expliquées et la significativité des différences de leurs variances et moyennes par catégorie, ce qui n'est pas le cas dans cette étude.

Tableau n°2 : Qualités métriques des échelles de mesure

	1	2	3	4	5	6	CFI	TLI	GFI	SRMR	ρJ	ρvc
1. MQE	1						,906	,954	,964	,030	1	,998
2. IA	,155	1					,982	,975	,964	,036	,966	,849
3. IC	,380	,136	1				,982	,975	,964	,035	,849	,673
4. SAT	,346	,284	,295	1			,986	,972	,974	,019	,673	,979
5. ID	,283	,633	,236	,514	1		,989	,979	,993	,016	,979	,960
6. CSOI	,083	,017	,117	,047	,055	1	1	1	,999	,003	,960	,774

Source : Sortie Amos de l'Analyse factorielle confirmatoire, Auteur

Sur une échelle de Likert à cinq points, les réponses vont de fortement en désaccord à fortement en accord sauf pour la satisfaction où les réponses vont de très insatisfait à très satisfait mais toujours sur la même échelle de mesure à cinq points.

2.2.Outil et méthode de médiation modérée

Le modèle de mesure testé correspond aux modèles de médiation modérée numéros 05 et 08 du document *templates* de Hayes (2013, 2022). La Macro PROCESS sous SPSS développée par Hayes (2022) suivant une procédure du *bootstrap* bien adaptée pour le test de médiation modérée a été adoptée. Le nombre de répliques a été fixé à 5 000 et l'intervalle de confiance à 95% en ce qui a trait au *bootstrapping*. Les valeurs de la variable modératrice pour les effets mentionnés dans les tableaux des résultats correspondent aux 16^{ème}, 50^{ème} et 84^{ème} centiles.

3. Résultats de la recherche

A l'issue des modèles testés, seuls les significatifs sont jugés utiles et retenus dans la présente rubrique dédiée aux résultats obtenus et à leurs analyses.

3.1.Présentation et analyse des résultats

Les résultats de cinq modèles de médiation modérées seront abordés dans cette rubrique.

3.1.1. Modèle n°1 relatif à l'hypothèse H₁

Aux vues des résultats consignés dans le Tableau ci-après, la perception d'écart favorable (respectivement défavorable) de la marque employeur a un effet positif indirect statistiquement significatif (coeff. = 0,1176 ; IC = [0,0476, 0,2003]) via le degré de satisfaction sur l'implication organisationnelle affective.

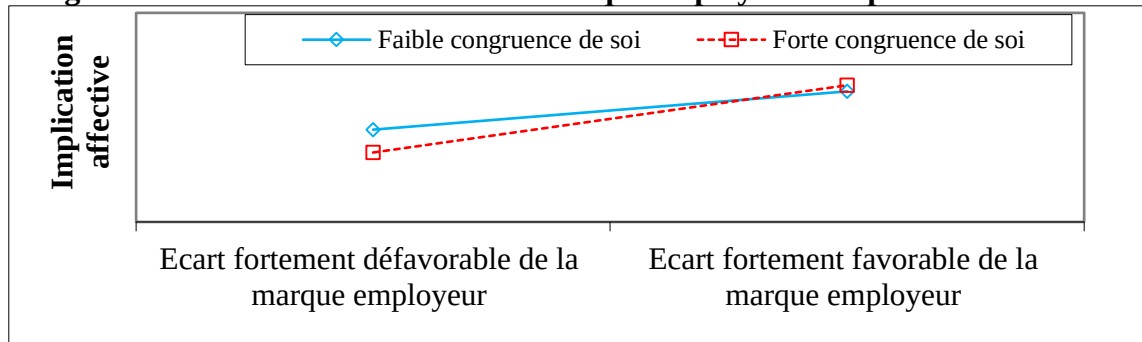
Tableau n°3 : Test du modèle n°1 (de l'hypothèse H₁)

Tableau n° 5 : Test du modèle n° 1 (de l'hypothèse H1)				
	Médiateur Satisfaction (M_SAT)		Implication affective (Y_IA)	
	Coefficient	p-value	Coefficient	p-value
R ²	0,3463***[ΔF [1;309] F=163,71]		0,2914***[ΔF [4;306] F=31,46]	
Effet direct conditionnel				
Congruence W_CSOI	Effet	p-value	Intervalle de confiance	
2,25	0,2022	*	0,0295	0,3749
3,75	0,3630	***	0,2606	0,4754
4,50	0,4434	***	0,3016	0,5852
Effet indirect				
SAT	0,1176		0,0476	0,2003
*** : p<0.001 ; ** : p<0.01 ; * : p<0.05 ; n.s. : non significatif au seuil de 5%				

*** : $p < 0,001$; ** : $p < 0,01$; * : $p < 0,05$; n.s. : non significatif au seuil de 5%

Source : Auteur

Au fait, plus la perception de la marque employeur est défavorable, plus le degré d'expression de la satisfaction est faible conduisant ainsi à une plus faible implication affective. Dans le cas d'expériences plus positives de la marque employeur, plus fort est le niveau de satisfaction au travail engendrant ainsi une plus forte implication affective à l'organisation. Par ailleurs, l'effet modérateur de la congruence de soi est globalement significatif pour toutes les valeurs faible, moyenne et forte de la variable modératrice puisque les intervalles de confiance respectifs excluent tous le zéro. Le test des pentes de l'effet d'interaction associé montre bien que les individus à forte congruence se déclarent plus impliqués affectivement que les individus à faible congruence (Figure I). Alors, l'hypothèse H₁ est globalement validée. En effet, plus faible (respectivement plus fort) est l'alignement entre l'image de l'employeur et le soi du salarié, plus faible (respectivement plus forte) est leur implication affective à l'organisation par l'intermédiation du niveau de satisfaction. En conclusion, le modèle de médiation modérée n°1 testé correspondant au modèle n°5 du *Templates* de Hayes (2022) est validé.

Figure I : Modération de la relation marque employeur – implication affective

Source : Auteur

3.1.2. Modèle n°2 relatif à l'hypothèse H₂

Le Tableau suivant présente les résultats du modèle n°2.

Tableau n°4 : Test du modèle n°2 (de l'hypothèse H₂)

Tableau n° 11 : Test du modèle n° 2 (de H1, hypothèse H2)				
	Médiateur implication calculée (M_IC)		Intention de départ (Y_ID)	
	Coefficient	p-value	Coefficient	p-value
R²	0,3802***[ΔF [1;309] F=189,57]		0,3273***[ΔF [4;306] F=37,22]	
Conditional direct effect				
Congruence W_CSOI	Effet	p-value	Intervalle de confiance	
2,25	-0,2957	**	-0,4674	-0,1221
3,75	-0,3911	***	-0,4884	-0,2539
4,50	-0,4088	***	-0,5600	-0,2577
Indirect effect				
IC	-0,1423		-0,2323	-0,0610
*** : p<0,001 ; ** : p<0,01 ; * : p<0,05 ; n.s. : non significatif au seuil de 5%				

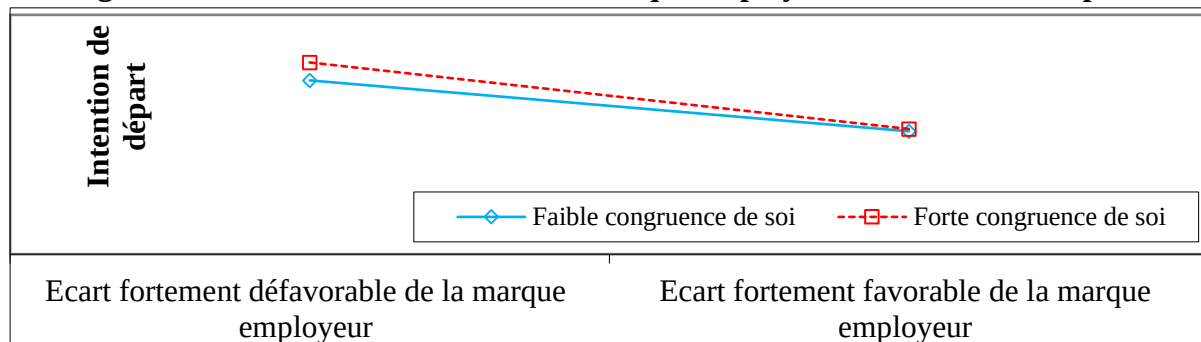
*** : $p < 0,001$; ** : $p < 0,01$; * : $p < 0,05$; n.s. : non significatif au seuil de 5%

Source : Auteur

A la lecture des résultats, la perception d'écart favorable (respectivement défavorable) de la marque employeur a un effet négatif indirect statistiquement significatif – (coeff. = -0,1423) et l'intervalle de confiance IC = [-0,2323, -0,0610] exclut bien le zéro – via la médiation du degré d'implication calculée – sur l'intention de démission volontaire. Dans cette veine, plus la perception de la marque employeur est défavorable (hautement favorable), plus faible (respectivement plus forte) est le niveau d'implication calculée et ainsi plus forte (respectivement plus faible) est l'intention de démission volontaire. Par ailleurs, l'effet modérateur de la congruence entre le soi et l'image de l'employeur est globalement significatif pour toutes les valeurs faible, moyenne et forte de la modératrice CSOI puisque les intervalles de confiance respectifs excluent bien le zéro. Alors, l'hypothèse H₂ est validée. En effet, pour les valeurs faible, moyenne et forte de la congruence de soi, l'intensité de l'effet négatif de la marque employeur sur l'intention de démission volontaire devient de plus en plus forte indiquant un effet négatif plus faible. Alors, pour les individus à plus fort alignement entre

l'image de l'employeur et le soi, plus faible est leur intention de démission volontaire tandis que pour les individus à plus faible alignement entre l'image de l'employeur et le soi, plus forte est leur intention de démissionner de l'organisation. En conclusion, le modèle n°2 testé correspondant au modèle n°5 de Hayes (2013, 2022) est validé en présence de la variable médiatrice relative à l'implication organisationnelle calculée. Par ailleurs, le test des pentes de l'effet d'interaction associé montre bien que les individus à forte congruence manifestent moins d'intention de partir de l'organisation que les individus à faible congruence (Figure II).

Figure II : Modération de la relation marque employeur - intention de départ



Source : Auteur

3.1.3. Modèle n°3 relatif à l'hypothèse H₃

L'effet direct (négatif) conditionnel est significatif au seuil de 0,1% – d'ailleurs les intervalles de confiance excluent tous le zéro – pour toutes les valeurs de la variable modératrice congruence de soi (CSOI). Le test des pentes de l'effet d'interaction associé montre bien que les individus à forte congruence se déclarent plus impliqués affectivement que les individus à faible congruence (Figure III) et manifestent beaucoup moins d'intention de quitter l'organisation (Figure IV). Ainsi, plus les expériences positives de la marque employeur augmentent, plus l'intention de départ de l'organisation diminuent fortement pour les individus à forte congruence entre le soi et l'image de l'employeur. Contrairement, les individus de profil à faible congruence de soi voient leur intention de départ plus forte bien que les expériences positives de la marque employeur soient amélioratives. Cette analyse est similaire à l'effet indirect (négatif) conditionnel qui est d'ailleurs significatif pour toutes les valeurs de la modératrice CSOI. Sauf que la médiatrice implication affective récupère l'effet des expériences vécues de la marque employeur selon qu'elles soient positives (respectivement négatives) sur l'intention de départ de l'organisation, de telle sorte que cette intention devient plus faible (respectivement plus forte) quand la congruence de soi prend ses plus fortes valeurs (respectivement ses plus faibles valeurs). Ainsi, cet effet négatif indirect est modulé par les

différentes valeurs faible, moyenne et forte de la congruence de soi. Ce résultat est validé d'autant plus que l'index de médiation modérée (i.e. la quantification de la relation) est significatif. En conséquence, l'hypothèse **H₃** est validée. En l'absence de la méthode de médiation modérée, l'effet direct conditionnel n'est pas significatif mais il le devient pour toutes les valeurs de la variable d'interaction dans le modèle du processus d'analyse conditionnelle testé. Ce modèle correspond au modèle n°8 du *Templates* de Hayes (2022).

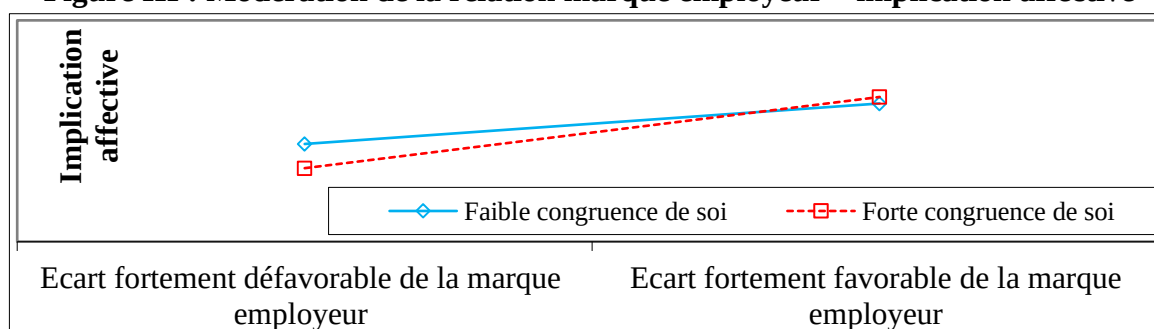
Tableau n°5 : Test du modèle n°3 (de l'hypothèse H₃)

Tableau n° 5 : Test du modèle n° 5 (de l'hypothèse H3)				
Médiateur Implication affective (M_IA)			Intention de départ (Y_ID)	
	Coefficient	p-value	Coefficient	p-value
R ²	0,2615***[ΔF [3;307] F=36,22]		0,3246***[ΔF [4;306] F=36,77]	
Effet direct conditionnel				
Congruence W_CSUI	Effet	p-value	Intervalle de confiance	
2,25	-0,3276	***	-0,4959	-0,1594
3,75	-0,4043	***	-0,5139	-0,2948
4,50	-0,4427	***	-0,5872	-0,2982
Effet indirect conditionnel			Intervalle de confiance	
Congruence W_CSUI	Effet		Bonne inférieure	Bonne supérieure
2,25	-0,0669		-0,1294	-0,0180
3,75	-0,1006		-0,1720	-0,0391
4,50	-0,1175		-0,1996	-0,0453
Index de médiation modérée			Intervalle de confiance	
Congruence W_CSUI	-0,0225		-0,0533	-0,0029
*** : $p < 0,001$; ** : $p < 0,01$; * : $p < 0,05$; n.s. : non significatif au seuil de 5%				
Source : Auteur				

*** : $p < 0,001$; ** : $p < 0,01$; * : $p < 0,05$; n.s. : non significatif au seuil de 5%

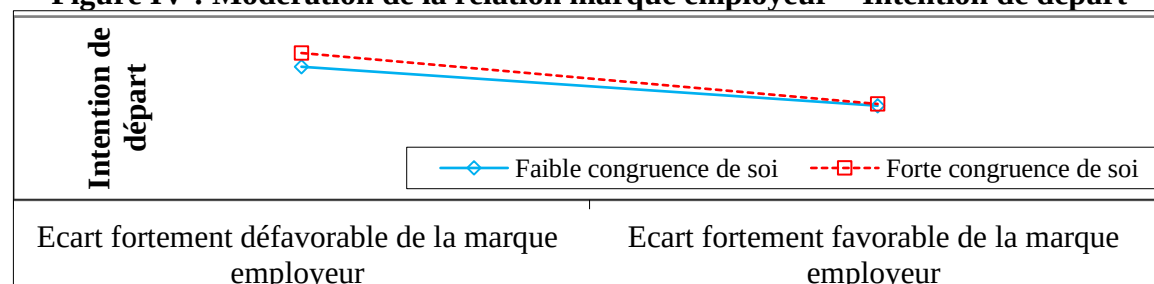
Source : Auteur

Figure III : Modération de la relation marque employeur – implication affective



Source : Auteur

Figure IV : Modération de la relation marque employeur – Intention de départ



Source : Auteur

Les résultats ne valent que par les interprétations qui ont de sens. Alors, quelles sont les interprétations possibles auxquelles ces résultats nous conviennent-elles ?

3.2. Interprétation des résultats

Si le *fit* perçu est fort et plus l'écart perçu de la marque employeur est hautement favorable alors l'effet direct se conforte en valeur absolue devenant négativement plus faible évoquant une diminution considérable de l'intention de départ de l'organisation respectivement plus fort positivement évoquant une implication (affective et calculée) plus forte, signe d'un attachement organisationnel sentimental, émotionnel voir psychologiquement familial et opportuniste plus fort. Il vient un salarié plus fidèle et loyal. Puisqu'il va aimer rester longtemps que possible avec cet employeur et donc son organisation. Personne n'aime perdre ce qu'il aime vraiment, c'est cette attitude qui fera désirer beaucoup plus la marque employeur aux salariés et en conséquence ils vont rester dans cet endroit où il fait bon travailler. Pour rappel, notre définition de la marque employeur met l'accent sur *une traduction concentrée de promesses, un raccourci d'attributs rationnels et émotionnels, de valeurs associées consciemment ou non, perçus par un employé potentiel ou en situation de travail et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée et reconnue comme un lieu différent où il fait bon travailler*. Contrairement à un fort *fit*, un plus faible *fit* conduit à une forte intention de départ de l'organisation et à une implication affective et même calculée considérablement plus faible, et ainsi à moins de salariés fidèles. Par ailleurs, plus le salarié a un sentiment puissant à ressembler à l'employeur, plus son image de soi perçue est valorisée, et plus il va aimer et sera fier de la forte complémentarité des traits valorisants et de la forte similarité entre son image de soi et l'image de l'employeur. Et, alors ce renforcement de sa congruence de soi sera source de son maintien et de sa continuité dans le contrat de travail surtout si ses expériences sont aussi hautement positives de la marque employeur. En effet, ces expériences vont engendrer un niveau plus élevé de sa satisfaction synonyme de son sentiment d'enthousiasme et de fierté. Ceci est d'autant plus pertinent que la satisfaction au travail confirme son caractère de prédiction éprouvée des comportements individuels tels d'attachement psychologique, et d'intention de rester. C'est d'ailleurs ce pour quoi, le salarié se considère beaucoup plus comme membre entière d'une cellule familiale. Aussi, va-t-il s'impliquer beaucoup plus dans l'organisation sur la base de son intérêt relatif aux avantages inhérents de l'emploi mais qu'il pourrait perdre dès lors qu'il déciderait de quitter l'emploi. Ce coût perçu ou d'opportunité le retient dans un comportement très bien calculé qui consiste

à entretenir les liens existants entre lui et son organisation. L'attraction par la complémentarité des traits valorisants de l'employeur et sa similarité amènent les salariés à vouloir se faire embaucher et surtout se maintenir dans des relations interpersonnelles synonymes d'une fidélité à leur organisation. Ceci étant du moment où ils trouvent leurs attentes satisfaites.

En conséquence, les individus à forte ressemblance qui aiment l'image de l'employeur et ceux à faible ressemblance (non congruents) qui n'aiment pas l'image de l'employeur, selon la théorie de l'attraction interpersonnelle, n'ont pas les mêmes prédispositions de comportement de fidélité. Dans tous les cas, même avec des expériences négatives de la marque employeur, les salariés à forte congruence de soi sont plus fidèles que ceux à faible congruence de soi. Ainsi, la moralité est de veiller à intégrer dans les tests lors du processus de recrutement sur l'évaluation du concept de soi notamment les caractéristiques idiosyncrasiques du candidat et surtout l'image qu'il a de l'employeur et le *fit* qui s'en dégage, et même les caractéristiques prototypiques telles qu'exposées dans la théorie de l'attraction interpersonnelle. Toute chose qui optimiserait la qualité du recrutement aux fins d'avoir des salariés talentueux et à compétences pointues plus enclins à la loyauté. Les discussions de ces résultats ainsi qu'il ressort de leurs interprétations doivent à présent être abordées dans les lignes suivantes.

4. Discussion des résultats

Le rôle médérateur établi de la congruence de soi dans un modèle de la marque employeur et de plus en médiation modérée semble être nouveau. Cette rubrique aborde aussi les interprétations des effets directs conditionnels et indirects conditionnels validés par des modèles de médiation modérée notamment les modèles 5 et 8 du Templates de Hayes (2022) sont effectuées. Primo, la relation entre l'écart perçu de la marque employeur et l'implication affective où la congruence de soi est un modérateur à statut pur est établie en médiation modérée. Secundo, la relation entre l'écart perçu de la marque employeur et l'implication calculée où la congruence de soi est un quasi-modérateur est établie en médiation modérée. Les résultats de ce présent article établissent dans trois différents modèles cibles de médiation modérée, l'effet conditionnel de la congruence de soi dans la relation entre marque employeur et l'intention de départ de l'organisation avec comme variables d'intermédiation dans ces modèles la satisfaction au travail d'une part, et d'autre part, l'implication organisationnelle affective et celle calculée. Ce présent travail en médiation modérée établit, l'effet indirect conditionnel entre marque employeur et intention de départ via l'implication affective par la variable modératrice congruence de soi. Ainsi, l'effet indirect conditionnel désormais prouvé

est un affinement et un prolongement de l'effet indirect (Charbonnier-Voirin & al., 2014).

Les effets directs entre marque employeur et intention de départ, marque employeur et implication affective ont été validés par Charbonnier-Voirin & al. (2018), celui d'entre la marque employeur et la satisfaction au travail par Schlager et al. (2011). De même, l'effet indirect marque employeur sur intention de départ via implication affective a été validé par Charbonnier-Voirin et ses collègues (2014). Mais à notre connaissance de la littérature sur la marque employeur, aucun auteur n'a encore testé empiriquement le rôle modérateur de la congruence de soi dans les relations directe et indirectes de la marque employeur et fidélité (respectivement l'intention de départ, l'implication affective et l'implication calculée) Quelques résultats établis par d'autres études similaires à cette recherche confortent la logique du rôle modérateur validé de la congruence entre l'image de soi et l'image de l'employeur. En effet, selon Backhaus (2004), l'attraction d'un candidat pour une entreprise dépendrait de la « similarité » entre le candidat et l'employeur quant à leurs valeurs et leur personnalité, autrement dit, la congruence ou l'alignement (*fit*) entre la personne et l'organisation (Lievens & al., 2001 ; Backhaus & al., 2004). Les candidats seraient attirés par des employeurs dont l'image ou les traits seraient similaires aux leurs (Lievens & al., 2003). Ce présent papier est parvenu à montrer que certains effets indirects sont conditionnels, en conséquence modulés par la similarité ou l'alignement entre le concept de soi du salarié et l'image de l'employeur. Ces effets directs et indirects conditionnels constituent une avancée et un affinement voire un prolongement à tenir compte des travaux existants. Ces résultats validés en modèles de médiation modérée enrichissent le débat quant aux implications théorique et managériale adéquates pour les professionnels de la gestion de la marque employeur et en général pour trois acteurs tels le directeur général, le professionnel rh et le manager.

Conclusion

Les résultats de ce papier prouvent à suffisance le processus d'influence de l'écart perçu entre la marque employeur interne et celle externe sur l'implication organisationnelle et l'intention de départ de l'organisation. Au demeurant, la fidélité des salariés peut être prédite par les antécédents comme la marque employeur, la satisfaction et l'implication organisationnelle. Dans ces relations, soit directes soit indirectes de prédiction, la similarité perçue entre le soi du salarié et l'image de l'employeur dicte le sens du profil d'individu sensé être plus fidèle. En toute connaissance de cause, les effets directs et certains dits indirects sont contextualisés donc conditionnels aux valeurs faible, moyenne et forte de la congruence entre l'individu et

l'employeur où l'intensité de l'effet se conforte ou diminue selon le cas. Ces résultats discutés à la lumière des travaux existants et de la théorie de l'attraction interpersonnelle illustrent combien le ciblage des modèles et des méthodes appropriés ont une valeur scientifique pour des contributions évidentes. Dans le cas échéant, l'existence de certains effets pourtant valides peuvent paraître non significatifs. Dans cette veine, quels sont les apports d'ordre théorique, méthodologique et pratique de ce papier ?

Contribution théorique

Cet article invite à la validation empirique dans un contexte africain des antécédents de la fidélité (implication organisationnelle, intention de départ) au regard de la théorie de l'attraction interpersonnelle. Ce regard dans le débat sur la gestion de la marque rh invite à prendre en considération la personnalité du salarié qui doit posséder la capacité de se fusionner d'avec les valeurs par exemple culturelles de l'entreprise aux fins d'assurer la cohésion et sa bonne socialisation voire d'intégration. La prise en compte de la dimension d'attraction interpersonnelle dans le recrutement devient primordiale en ce sens que, par les bonnes pratiques de sélection, d'accueil et d'intégration les candidats potentiels et/ou salariés à forte congruence embauchés vont entretenir des relations plus équilibrées et plus stables dans la continuité. Dans le cas échéant, leur loyauté va beaucoup être plus problématique en comparaison à celui qui présente un fort *fit* qui naturellement va aimer rester aussi longtemps avec celui qu'il aime ressembler si bien. C'est d'ailleurs ce regard particulier qu'apporte le fondement théorique de la recherche qui participe à une valeur ajoutée théorique pertinente.

Contribution méthodologique

La méthode de médiation modérée affine la méthodologie et les résultats existants. Ce papier trouve sa raison fondamentale à l'application de la méthode dite de médiation modérée aux fins de mieux cerner les phénomènes quoique complexes mais plus réalistes de comportements humains souvent trop simplifiés.

Contribution managériale

Le recrutement fait supporter un coût élevé pour l'entreprise, il faut éviter le gaspillage dans les ressources et rationaliser les moyens financiers, économiques et humains par la loyauté. Tout l'intérêt de la variable modératrice "congruence entre le soi et l'image de l'employeur" réside à l'amélioration des pratiques de recrutement voire de sélection des individus en priorisant les candidats/salariés à fort ancrage sur le plan de similarité et de complémentarité des traits valorisants. Ainsi, cette recherche invite à l'identification optimale des candidats bien compatibles avec l'image de l'employeur. D'ailleurs, en gestion des ressources humaines

notamment par la pratique de sélection / d'accueil et d'intégrations, le recrutement doit intégrer la dimension personnalité du candidat capable de fusionner avec celle de l'organisation sans compromettre la diversité qui de nos jours est une question pertinente et d'actualité pour le fonctionnement innovant des organisations. Aussi, l'employeur est appelé à soigner dorénavant beaucoup plus son image par ses actes éthiques et plus humanistes. D'ailleurs, les attributs de la ME perçus et voulus obligent aux bonnes pratiques d'évaluation du personnel et le feedback adéquat en guise de rémunérations appropriées, de conditions de travail amélioratives et d'un capital intellectuel (structurel et humain) bien valorisé par l'encouragement à l'esprit de créativité, l'autonomie, l'enrichissement et ainsi par l'apprentissage et l'initiation au savoir-faire particulier de l'entreprise etc. Les résultats montrent la nécessité que les messages véhiculés par la ME soient cohérents avec ce que vivent les salariés. Plus de responsabilité est souhaitée de la marque employeur.

Limites et Perspectives

Le seul temps de mesure de la variable indépendante "écart perçu de la marque employeur" avant et après le recrutement pourrait limiter l'accès aux informations. Il serait intéressant d'envisager une étude longitudinale.

BIBLIOGRAPHIE

- Aamodt, M.G. (2010). *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach* (6th ed), Belmont, CA: Thomson Wadsworth Corporation.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996), « The employer brand », *The Journal of Brand Management*, vol.4, p.185-206. doi: [10.1057/bm.1996.42](https://doi.org/10.1057/bm.1996.42)
- Amouh G.J. (2017). L'impact des écarts perçus entre la marque employeur avant et après le recrutement sur la fidélité des salariés : Le rôle de la congruence de soi, (thèse de doctorat en sciences de gestion). Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal).
- Amouh G.J. (2020). « De l'écart perçu de la marque employeur à l'intention de départ: Quel processus de médiation ? ». *Revue Africaine de Management*, vol.5, n°2, p.58-77.
- Ash, R. A. & Bendapudi, V. (1996), « Revisiting the measurement of pay satisfaction: testing an improved measure », *Pay Satisfaction and the PSQ. Symposium Presented at the 11th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, San Diego, CA, April.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004), « Conceptualizing and researching employer branding », *Career Development International*, vol.9, n°5, p.501-517.
<https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Backhaus, K.B. (2004), « An exploration of corporate recruitment descriptions on monster.com », *Journal of Business Communication*, vol.41, n°2, p.115-136.
- Becker, H.S. (1960), « Notes on the concept of commitment », *American Journal of Sociology*, n°66, p.2-42.
- Becker, T.E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: a qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8, 274-289. <https://doi.org/10.1177/1094428105278021>
- Bédard, L., Déziel, J. et Lamarche, L. (2012), *Introduction à la psychologie sociale: vivre, penser et agir avec les autres*, Canada, Édition du Renouveau Pédagogique Inc. (ERPI), p.228-264.
- Belkadi, S. (2024). Le rôle stratégique de la marque employeur dans la gestion des talents et l'innovation digitale. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 5(2).
<https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/1472>
- Benraïss B. & Bouzoubaa N. (2024). L'image de marque interne à l'épreuve de l'expérience collaborateur : une étude exploratoire qualitative auprès des cadres marocains : cas des PME. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(3), p.605-634.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L.L. (2005), « Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding », *International Journal of Advertising*, vol. 24, n°2, p.151-172. <https://sci-hub.se/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Brillet, F., Coutelle, P. & Hulin, A. (2013). Proposition d'une mesure de la reconnaissance : Une approche par la justice perçue. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. 3(89), p.3-18.
- Byrne, D. et Clore, G.L (1970), « A reinforcement model of evaluative responses », *Personality: an International Journal*, vol.1, p.103-128.
- Capron, M. (1995), « Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines », *Revue française de gestion*, n°106, p.46-54.
<https://www.agrh.fr/assets/actes/2014-Charbonnier-Voirin-Poujol-Vignolles.pdf>
- Charbonnier-Voirin, A., Laget, C. & Vignolles, A. (2014), « L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation », *Revue de gestion des ressources humaines, ESKA*, n°93 - juillet - août - septembre.

- <https://doi.org/10.3917/grhu.093.0003>
- Charbonnier-Voirin, A. & Lissillour, M. (2018). « La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle ». *Recherches en Sciences de Gestion*, n°125, p.97-119. <https://doi.org/10.3917/resg.125.0097>.
- Colle, R. (2006). L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination, (thèse de doctorat en sciences de gestion), Université Paul CEZANE. <http://passionrh.free.fr/these.pdf>
- Fiedler, F.E., Warrington, W.G., & Blaisdell, F.J. (1952). « Unconscious attitudes as correlates of sociometric choice in a social group ». *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol.47, n°4, p.790–796. <https://doi.org/10.1037/h0054812>.
- Gentina E., Pauwels-Delassus V., Vandellannoitte A.L. (2022). Infidèles, zappeurs et slasheurs ? Les Z et l'émergence d'une nouvelle forme de fidélité employeur. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 125 (3), p.55-71.
- Graeff, T. R. (1996), « Image Congruence Effects on Product Evaluations: The Role of Self-Monitoring and Public/Private Consumption », *Psychology & Marketing*, vol.13, p.481-499. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6793\(199608\)13:5<481::AID-MAR3>3.0.CO;2-5](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6793(199608)13:5<481::AID-MAR3>3.0.CO;2-5)
- Griffitt, W. B. (1966), « Interpersonal attraction as a function of self-concept and personality similarity-dissimilarity », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.4, p.581-584. <https://doi.org/10.1037/h0023893>
- Grouille, R. (2024). La marque employeur au cours de l'expérience en emploi : Un réel outil de fidélisation ? *Congrès National de la Recherche des IUT*. <https://hal.science/hal-04619734>
- Grubb, E. L. & Grathwohl, H. L. (1967), « Consumer self-concept, symbolism and market behavior: A theoretical approach », *The Journal of Marketing*, vol.31, n°4, p.22-27. <https://doi.org/10.1177/002224296703100405>
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990), « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, vol.68, n°3, p.79-91.
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression based approach. New York: The Guilford Press. <https://doi.org/10.1111/jedm.12050>
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2013). Conditional process modeling: Using SEM to examine contingent causal processes. In G. R. Hancock and R.O. Mueller (Eds.) *Structural equation modeling: A second course* (2nd Ed, p.219-266). Information Age Publishing.
- Hejaji, I., & Nouha, R. (2022). La Marque Employeur comme une Source d'Avantage Concurrentiel : Clarifications Conceptuelles & Cadrage Théorique. *Revue Française d'Economie et de Gestion*. <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/739>
- Hogg, M. et Hardie, E.A. (1991), « Social attraction, personal attraction, and self-categorization : A field study », *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol.17, n°2, p.175-180. <https://doi.org/10.1177/014616729101700209>
- Hooper D., Coughlan, & Mullen M.R. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, Vol.6, n°1, pp.53-60. <https://academic-publishing.org/index.php/ejbrm/article/view/1224/1187>.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>.
- Judge, T. A. & Church, A. H. (2000), « Job satisfaction: research and practice », In Cooper, C. L. and Locke E. A. (Eds), *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice*, Blackwell, Oxford, p.166-198.

- Kaplan, M.F. et Anderson, N.H (1973), « Comparaison of information, integration and reinforcement models for interpersonal attraction », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.28, p.301-312.
- Khanolkar, R.S. (2013). Influence of Employer Branding on Satisfaction and Commitment of Generation Y Employees. *IOSR Journal of Business and Management*, p.13-18.
- Kipnis, D. M. (1961), « Changes in self concepts in relation to perceptions of others », *Journal of Personality*, vol.29, p.449-465.
- La Pinta, F. & Berthelot, V. (2015), Marketing RH, Accompagner la transformation digitale des ressources humaines, Paris, Groupe Studyrama, p.320.
[https://sci-hub.se/10.1016/s0362-3319\(01\)00110-0](https://sci-hub.se/10.1016/s0362-3319(01)00110-0).
- Larwood, L., Wright, T.A., Desrochers, S. and Dahir, V. (1998), « Extending Latent Role and Psychological Contract Theories to Predict Intent to Turnover and Politics in Business Organizations ». *Group and Organizational Management*, vol.23, p.100-123.
<https://doi.org/10.1177/1059601198232002>.
- Lievens, F. & Highhouse, S. (2003), « The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer », *Personnel Psychology*, vol.56, n°1, p.75-102.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>
- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P. & Geirnaert, J. (2001), « Organizational Attractiveness for Prospective Applicants: A Person-Organisation Fit Perspective », *Applied Psychology*, vol.50, n°1, p.30-51. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00047>.
- Liger, P. (2013), Le marketing des RH, Attirer, motiver et fidéliser les salariés, 3^e éd, Dunod, p.184.
- Malka, A. and Chatman, J. (2003), Intrinsic and extrinsic work orientations as moderators of the effect of annual income on subjective well-being : A Longitudinal Study. *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol.29, n°6, p.737-746.
<https://doi.org/10.1177/0146167203029006006>
- Mark, P. & Toelken, K. (2009), « Poisoned by a toxic brand: A worst case scenario of employer branding - A case study of a Fortune 100 technology firm », *Organization Development Journal*, vol.27, n°4, p.21-29.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1990), « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », *Journal of occupational psychology*, vol.63, pp.1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Meyer, J. P. & Smith, C. A. (2000), « HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model », *Canadian Journal of Administration Sciences*, vol.17, p.319-331.
<https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2000.tb00231.x>
- Michinov, E., & Monteil, J.-M. (2003). Attraction personnelle et attraction sociale : Lorsque la saillance catégorielle annule la relation similitude-attraction [Interpersonal attraction and social attraction: When group salience cancels the similar-attraction relationship]. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 35(4), 305–315. <https://doi.org/10.1037/h0087210>
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982), Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover, Academic Press, New York.
- Neveu, V. (2004). La confiance organisationnelle : une approche en termes de contrat psychologique, (thèse de doctorat en sciences de gestion). Université Paris I Panthéon – Sorbonne.
- O'Brien, T.V., Tapia, H.S. & Brown, T.L. (1977), « The self-concept in buyer behavior », *Business Horizons*, vol.20, p.65-71.
- Parker, B.T. (2005), This brand's for me: Brand personality and user imagery based elfcongruity. In United States - Florida: University of Florida.

- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian P.V. (1974), « Organisational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians », *Journal of Applied Psychology*, vol.59, n°5, p.603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Prat, C. (2006), « L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail : sont-ils des concepts pertinents pour des experts-comptables stagiaires ? ». *Revue de Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 12, vol.1, p.125-146.
- Preacher, K.J., Rucker, D.D. & Hayes, A.F. (2007), « Assessing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions », *Multivariate Behavioral Research*, vol.42, n°1, p.185-227. <https://doi.org/10.1080/00273170701341316>
- Price, J.I. (1977). *The study of turnover*, Ames, Iowa State University Press.
- Priyadarshi, P. (2011), « Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment and turnover », *The Indian Journal of Industrial Relations*, vol.46, n°3, p.510-522. <http://www.jstor.org/stable/41149467>
- Rogers, C.R. (1951), *Client-centered therapy*, Houghton Mifflin.
- Roy, S.K. (2008), « Identifying the Dimensions of Attractiveness of an Employer Brand in the Indian Context », *South Asian Journal of Management*, vol.15, n°4, p.110-130.
- Saari, L.M. & Judge, T.A. (2004), « Employee attitudes and job satisfaction », *Human Resource Management*, vol.43, n°4, p.395-407. [doi:10.1002/hrm.20032](https://doi.org/10.1002/hrm.20032)
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P. & Cachelin, J. L. (2011), « The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation », *Journal of Services Marketing*, vol.25, p.497-508. <http://dx.doi.org/10.1108/08876041111173624>.
- Schneider, B., Smith, D. B., Taylor, S., & Fleenor, J. (1998). Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 462–470. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.462>
- Sirgy, M.J. (1986), *Self-congruity: Toward a theory of personality and cybernetics*, Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group.
- Sirgy, M.J., Grewal, D., Mangleburg, T.F., Park, J., Chon, K.S., Claiborne, C.B., Johar, J.S. & Berkman, H. (1997), « Assessing the predictive validity of two methods of measuring self-image congruence », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.25, p.229-241. <https://doi.org/10.1177/0092070397253004>
- Tansky, J.W. & Cohen, D.J. (2001), « The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: an empirical study », *Human Resource Development Quarterly*, vol.12, n°3, p.285-300. <https://doi.org/10.1002/hrdq.15>
- Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993), « Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytical findings », *Personnel Psychology*, vol.46, n°2, p.259-293. <https://doi.org/10.1177/009164710603400405>
- Thompson, T.W., Berry, L.L. & Davidson, P.H. (1978), *Banking Tomorrow – Managing Markets through Planning*, Van Nostrand Reinhold, New-York, NY.
- Turban, D.B. & Keon T.L. (1993), « Organizational attractiveness: An interactionist perspective », *Journal of Applied Psychology*, vol.78, n°2, p.184-193. [doi:10.1037/0021-9010.78.2.184](https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.184)
- Vaijayanthi, P., Roy, R., Shreenivasan, K.A. & Srivathsan, J. (2011), « Employer branding as an antecedent to organization commitment: an empirical study », *International Journal of Global Business*, vol.4, n°2, p.91-106. [doi:10.1109/CHUSER.2011.6163882](https://doi.org/10.1109/CHUSER.2011.6163882)