

Influence de l'engagement des salariés sur la valorisation de la marque employeur dans les sociétés bancaires au Benin

Influence of employee engagement on employer brand value in banking companies in Benin.

TOSSA Cécile

Doctorante

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG)

Université d'Abomey-Calavi (UAC)

Laboratoire de Recherches en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO)

(BENIN)

WOROU HOUNDEKON Rosaline Dado

Professeur Titulaire des Universités en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG)

Université d'Abomey-Calavi (UAC)

Laboratoire de Recherches en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO)

(BENIN)

Date de soumission : 22/11/2025

Date d'acceptation : 06/01/2026

Pour citer cet article :

TOSSA C. et WOROU HOUNDEKON D., R. (2026), Influence de l'engagement des salariés sur la valorisation de la marque employeur dans les sociétés bancaires au Bénin. Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 1 » pp : 105 -

Digital Object Identifier : www.doi.org/10.5281/zenodo.19468513

Résumé

Les pratiques inhérentes à la gestion d'une marque employeur deviennent de plus en plus utilisées par les entreprises qui sont confrontées à des pénuries sur certains profils. Ainsi, l'objectif de la présente recherche est d'analyser l'influence de l'engagement des salariés sur la valorisation de la marque employeur dans les sociétés bancaires au Bénin. Pour y arriver, nous avons eu recours à une méthodologie quantitative. Elle a consisté à mener une enquête sur un échantillon de cent quarante-huit (148) salariés des sociétés bancaires.

Des résultats, il ressort d'abord que les salariés des sociétés bancaires au Bénin présentent plus un engagement calculé que normatif et affectif. Il ressort ensuite que la valorisation de la marque employeur dans les sociétés bancaires dépend de la culture organisationnelle ancrée dans la société. Enfin, les dimensions calculées de l'engagement influencent positivement et significativement la valorisation de la marque employeur dans les sociétés bancaires au Bénin.

Mots clés : Marque Employeur, Engagement, sociétés bancaires, Salariés.

Abstract

The practices inherent in managing an employer brand are increasingly being used by companies facing shortages of certain profiles. Therefore, the objective of this research is to analyze the influence of employee engagement on the enhancement of the employer brand in banking companies in Benin. To achieve this, we adopted a quantitative methodology. This involved conducting a survey with a sample of one hundred and forty-eight (148) employees from banking companies. From the results, it is first observed that employees of banking companies in Benin exhibit more of a calculative engagement than a normative or affective one. It is then found that the enhancement of the employer brand in banking companies depends on the organizational culture embedded within the company. Finally, the calculative dimensions of engagement positively and significantly influence the enhancement of the employer brand in banking companies in Benin.

Keywords: Employer Brand, Engagement, Banking Companies, Employees.

Introduction

Dans un contexte de mondialisation où les mutations de l'environnement sont de plus en plus imprévisibles, l'entreprise n'a plus la capacité d'assurer des carrières linéaires et pérennes. Cet environnement se caractérise principalement par l'instabilité de l'emploi. Ainsi, les salariés vivent, dans un contexte d'insécurité et de précarité ayant entraîné une perte de repère, mais aussi un changement de leurs attentes et de leurs comportements (Duroni, 2011). De même, la guerre des talents qui sévit dans de nombreux secteurs d'activité et la prise de conscience des employeurs de la nécessité d'attirer des profils en phase avec la culture de leur organisation les ont conduits à engager un travail de fond sur le développement et la communication de leur marque employeur (Charbonnier-Voirin, et al., 2017). Les pratiques inhérentes à la gestion d'une marque employeur deviennent ainsi de plus en plus utilisées par les entreprises qui sont confrontées à des pénuries sur certains profils (secteurs informatique, numérique ou bancaire par exemple). Les salariés qualifiés ont pris conscience de l'abondance des opportunités sur le marché du travail et de la possibilité de piloter leur carrière en accumulant des expériences dans différentes entreprises (Peretti et Swalhi, 2007, p. 278) et les organisations tentent de trouver des solutions pour les retenir. Dès lors, attirer, conserver et fidéliser les talents constituent une préoccupation centrale des managers (Duroni, 2011). Dans un tel contexte, il serait très préjudiciable de négliger la marque employeur de l'entreprise. Cela desservirait l'image, la visibilité, l'attractivité de l'entreprise. Les travaux de Duroni (2011) ; Guillot-Gautier (2019) et Benraiss-Norailles (2019) montrent que la marque employeur est un facteur prépondérant eu égard aux problématiques et aux évolutions des RH de l'entreprise.

En effet, dans une perspective d'acquérir les compétences nécessaires à sa croissance ; de retenir son personnel ; de le développer encore mieux et de le fidéliser (Lachance, 2011, p. 9), les entreprises sont de plus en plus concernées par leur marque employeur, pour séduire les salariés (Backhaus et Tikoo, 2004). A l'instar de Vigan (2017) et Bernier (2021), la marque employeur favorise inéluctablement l'engagement des salariés au sein des entreprises. Cependant, Thevenet (2012), dira que l'engagement des salariés constitue un facteur clé de succès pour les managers dans le souci de mieux fidéliser leurs salariés et certainement de la valorisation de leur marque employeur.

Par ailleurs, force est de constater que les sociétés bancaires au Bénin, présentent et font refléter des marques employeurs assez attrayants. Cela se matérialise par le nombre croissant de demandeurs d'emploi qui cherche et qui désire se retrouver dans ces entreprises. Cet état de choses dénote un fort engagement des salariés et un désir croissant des demandeurs d'emploi à

travailler auprès de ces employeurs tout en améliorant la marque employeur de l'entreprise. Ainsi, si la marque employeur est présentée comme un outil de fidélisation efficace, aucune étude n'a, à notre connaissance, testé l'influence de l'engagement des salariés sur la valorisation de la marque employeur. Les travaux recensés dans la littérature ne font pas ressortir, la contribution de l'engagement des salariés quant à la valorisation de la marque employeur des entreprises en général puis au sein des sociétés bancaires en particulier.

Ainsi, la présente recherche tente de répondre à la question suivante : **quelle est l'influence de l'engagement des salariés sur la valorisation de la marque employeur dans les sociétés bancaires au Bénin ?**

La réponse à cette question fondamentale, nous amène à élucider les questions spécifiques suivantes : (1) quel (s) type (s) d'engagements développe les salariés des sociétés bancaires au Bénin ? (2) quels sont les mécanismes de valorisation de la marque-employeur des sociétés bancaires au Bénin ? (3) dans quelle mesure l'engagement développé par les salariés influence la valorisation de la marque employeur dans les sociétés bancaires au Bénin ?

Ainsi, l'objectif principal poursuivi par cette recherche est d'analyser l'influence de l'engagement des salariés sur la valorisation de la marque employeur des sociétés bancaires au Bénin. De façon spécifique, il s'agit de : (1) identifier le (s) type (s) d'engagements développé par les salariés des sociétés bancaires au Bénin ; (2) examiner les mécanismes de valorisation de la marque-employeur des sociétés bancaires au Bénin et (3) évaluer dans quelle mesure l'engagement développé par les salariés influence la valorisation de la marque-employeur dans les sociétés bancaires au Bénin.

Pour atteindre l'ensemble de ces objectifs, nous présentons tout d'abord, la revue de la littérature de la recherche ; ensuite la démarche méthodologique et enfin, les résultats ainsi que la discussion.

I. Revue de littérature

Cette partie est consacrée à la fois au développement des concepts d'engagement des salariés, de la marque-employeur, à l'analyse des liens existants entre les deux concepts et nous conduit à la formulation des hypothèses de recherche.

1.1. L'engagement des salariés

Il s'agit pour nous de faire d'abord le point de la littérature sur les compréhensions du concept d'engagement selon les auteurs et de présenter ses différentes dimensions. Ensuite, nous

développons l'aspect engagement des salariés dans les sociétés bancaires avant de formuler enfin l'hypothèse relative à ce questionnement.

1.1.1. L'engagement des salariés : définition et dimensions

L'engagement des salariés dans l'entreprise a fait l'objet de nombreuses recherches au cours des vingt dernières années (Bentein et al., 2000). En effet, la notion d'engagement s'utilisait déjà dans les recherches en sociologie sans qu'un contenu réel et unique ne lui ait été donné (Vigan, 2017). Cependant, la littérature s'est beaucoup plus développée autour de la notion d'engagement organisationnel. C'est dans ce sens que Becker (1960) a tenté une conceptualisation de cette notion et l'a appliqué aux organisations. Ainsi, la première définition de l'engagement organisationnel repérée par Reichers (1985) est celle de Becker (1960). Ce dernier décrit l'engagement comme une sorte de pari. Dans sa théorie du « side-bet », Becker considère que l'engagement envers une organisation est lié aux coûts et récompenses que l'individu associe au fait de rester membre de cette organisation. L'engagement organisationnel est donc fonction de ce qu'un individu a à gagner en restant dans une organisation ou de ce qu'il pourrait perdre en la quittant. Cette définition réduit la portée conceptuelle de la notion d'engagement des salariés. Elle renvoie à une considération beaucoup plus calculée du concept. C'est à Allen et Meyer que l'on doit la conceptualisation la plus complète de ce construit. Pour ces auteurs, « *l'engagement est un état psychologique qui caractérise la relation de l'employé à son organisation et qui a des effets sur la décision de rester ou de ne plus rester membre de l'entreprise* » (Meyer et Allen, 1991, p. 67). Au sein de cet état psychologique que constitue l'engagement, des différences de nature existent. Leurs travaux sont à cet égard les plus célèbres à travers le modèle tridimensionnel de l'engagement des salariés envers leurs organisations qu'ils ont développé et ayant donné lieu à de nombreuses validations. Croissant au même rythme que sa popularité, les définitions de l'engagement organisationnel ont emprunté différentes avenues (Noor Harum et Noor Hasrul, 2006). Bien qu'un fragile consensus existe entre les auteurs à l'effet que l'engagement organisationnel constituerait l'attachement ou le lien de l'individu à l'organisation, les opinions diffèrent quant à la manière dont ce lien s'est développé (Mathieu et Zajac, 1990). Ces divergences définissent les dimensions qui stimulent l'engagement des salariés vis-à-vis de leurs organisations. Trois dimensions (Meyer et Allen,

1991) de l'engagement des salariés ont été recensées dans la littérature. Il s'agit de l'engagement affectif, de l'engagement de continu ou calculé et de l'engagement normatif.

- **L'engagement affectif**

Dans la littérature, l'engagement des salariés fut fréquemment étudié comme un engagement de nature attitudinale à connotation affective. C'est dans cette optique que s'inscrit la vision de Mowday et al., (1979) qui mentionnent que l'engagement organisationnel constitue la force relative de l'identification et de l'implication d'un individu dans une organisation particulière. Selon ces auteurs, trois éléments composeraient le concept : une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'entreprise ainsi que leur acceptation, une détermination à déployer de nombreux efforts au nom de cette organisation et un souhait d'en demeurer membre. Défini de cette manière, l'engagement organisationnel implique dès lors une relation qui va au-delà de la loyauté passive et qui résulte en une volonté de l'individu de contribuer activement au bien-être de l'organisation. Meyer et Allen (1991) expliquent que les employés à fort engagement affectif demeurent dans l'organisation parce qu'ils le veulent.

- **L'engagement continu ou calculé**

Hrebiniak et Alutto, (1972) s'appuyant sur les travaux de Becker (1960) définissent l'engagement des salariés comme étant un phénomène structurel qui se produit comme le résultat de transaction individu-organisation et de modifications des paris latéraux ou des investissements dans le temps. Dans cette perspective, les individus deviendraient engagés envers l'organisation en raison des avantages découlant de leur appartenance à cette dernière et des coûts associés au fait de quitter l'entreprise. Les employés à fort engagement calculé restent dans l'organisation parce qu'ils en ont besoin (Meyer et Allen, 1991).

De plus l'employé engagé de façon continue persiste dans son emploi pour les bénéfices (rémunération, avantages sociaux) qu'il lui procure (Johnson et Chang, 2006). En effet, un travailleur engagé de façon calculée tire à la conclusion qu'il aurait beaucoup à perdre s'il changeait d'emploi. D'ailleurs, les éléments qui influencent un travailleur à démontrer un fort engagement raisonné pour son organisation sont les suivants : une grande sécurité d'emploi, un soutien important de la part des superviseurs et des agents, un bas niveau de demandes relatives

à l'emploi, et un haut niveau d'application des compétences dans l'organisation (Yamada et al., 2005).

- **L'engagement normatif**

Pour Meyer et Allen (1991), l'engagement normatif fait allusion à une obligation morale des salariés à demeurer membre de leur organisation. C'est aussi le sentiment d'obligation ou de devoir qu'un employé ressent envers l'organisation et qui le pousse à y demeurer. Wiener (1982) se basant sur le modèle des intentions de comportement de Fishbein et Ajzen (1975) soutient que la norme doit servir de balise à la définition de l'engagement organisationnel. Pour l'auteur donc l'engagement des salariés représenterait l'ensemble des pressions normatives intériorisées pour agir d'une manière qui répond aux objectifs et aux intérêts de l'organisation. Pour Wiener (1982), la norme subjective serait issue non seulement des normes sociales, mais également des standards moraux que l'individu développerait en fonction des attentes d'autrui envers son comportement. L'auteur souligne également qu'un engagement plus fort signifierait une plus grande prédisposition de l'individu à être guidé. Dans cette perspective normative, l'engagement serait la résultante de la croyance de l'individu concernant ses responsabilités envers l'organisation. Selon Meyer et Allen (1991), les employés à fort engagement normatif restent dans l'organisation parce qu'ils en ressentent l'obligation.

1.1.2. Le type d'engagement dans les sociétés bancaires

L'un des secteurs économiques les plus dynamiques au monde est celui des télécommunications. Au cours de ces dernières années, ce secteur a connu de profondes mutations marquées par une croissance et une diversification rapide de l'offre de services et par une évolution

structurelle du marché et de l'organisation du travail, à la fois dans le cadre des relations de travail et dans celui des contrats commerciaux.

Un rapport de la Commission Economique pour l'Afrique (CEA) en 2021 a estimé le sous-emploi au Bénin. Aussi, selon une récente étude de l'INSAE, le Bénin dispose de plus de deux millions de chômeurs (INSAE, 2019). Il est difficile de trouver un poste adapté même avec les diplômes en poche. Ce qui amène les salariés déjà en activité à ne plus chercher à quitter l'entreprise. Ils y restent parce qu'ils n'ont pas d'autres opportunités ou qu'il est très difficile d'en trouver. Gagnon et al., (2007), le justifie très bien dans ces travaux en pensant que l'engagement calculé résulterait des faibles possibilités de mobilité externe du travailleur. Pour

les auteurs, la faible employabilité du travailleur, l'absence d'opportunités professionnelles, l'inexistence d'emploi comparable ou le sentiment de s'être beaucoup investi dans l'organisation augmenteraient sensiblement le coût apparent lié à un départ de l'organisation et conséquemment le niveau d'engagement calculé du travailleur. Dès lors, nous pouvons formuler la première hypothèse suivante :

H1 : les salariés des sociétés bancaires au Bénin développent plus un niveau d'engagement calculé qu'affectif et normatif vis-à-vis de la société.

1.2. La marque employeur : dimensions et mécanismes

Les chercheurs et les praticiens s'intéressent de plus en plus largement au concept de marque employeur (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015). A cet effet, les efforts de définition ont conduit à un lexique polysémique du concept qui varie significativement suivant les auteurs. Ambler et Barrow (1996) définissent la marque employeur comme « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques fourni par l'employeur et identifié par l'employé ». Ewing et al. (2002) cité par Franca et Pahor (2012) quant à eux mettent l'accent sur sa finalité, envisageant la marque employeur comme une proposition de valeur et une promesse d'emploi unique à destination des salariés actuels et potentiels. Pour ces auteurs, la perception de la marque employeur est interne lorsque les attributs réels du travail et de l'organisation sont perçus par les collaborateurs et externes quand il s'agit des candidats. Quant à Charbonnier-Voirin et Vignolles, (2015), l'objectif de la marque employeur est de promouvoir une promesse d'emploi unique, distincte de ses concurrents. Ce faisant, la marque employeur favoriserait l'attractivité de l'entreprise (Cable et Turban, 2001) et la qualité des candidatures (Kapoor, 2010). Les chances d'acquérir un personnel compétent en phase avec ses valeurs se trouveraient élevées (Backhaus et Tikoo, 2004). Cable et Turban (2001) s'intéressent plutôt à l'importance de la marque employeur pour les personnes à la recherche d'un emploi. Selon eux, les chercheurs d'emploi développent des croyances sur leurs employeurs potentiels qui constituent ainsi la base de leur décision de candidater ou non à une offre. Les auteurs mettent en avant le fait qu'une entreprise développant une marque employeur forte sera préférée par les candidats. Une marque employeur forte nécessite d'une part une communication efficace de sa stratégie en interne comme en externe (Sutherland, Torricelli et Karg, 2002). D'autre part, elle requiert une cohérence entre ce que l'organisation est (sa culture, ses valeurs, sa structure, sa politique RH) et les messages externes qu'elle souhaite véhiculer, sans quoi la marque employeur s'avérerait préjudiciable (Charbonnier-Voirin et al., 2013). Plusieurs auteurs mettent

en avant le fait que la marque employeur crée des attentes chez les candidats vis-à-vis de l'organisation (Backhaus et Tikoo, 2004) et contribue ainsi à la formation d'un contrat psychologique avant même le recrutement (Backhaus et Tikoo, 2004). La construction et la communication d'une marque employeur « identifiable et unique » connaissent ainsi un réel enjeu de cohérence et de transparence, qui s'est substitué à une communication digitale concentrée sur des valeurs de modernité puis de responsabilité sociale (Hennequin, 2013).

1.3. Dimensions de la marque employeur

Le nombre de dimensions de la marque employeur varie selon les études (3 dimensions théoriques pour Ambler et Barrow, 1996 ; 5 facteurs pour Berthon et ses collègues, 2005 ; 10 attributs pour Collins et Steven, 2002 ; 20 pour Knox et Freeman, 2006...). Toutefois, des recoupements peuvent être réalisés concernant les attributs de la marque employeur énoncés par la littérature, liés à l'intérêt du travail (missions, degré d'autonomie, créativité), aux opportunités de développement et de carrière, à l'environnement professionnel notamment l'ambiance de travail et aux avantages économiques (salaire, promotion, sécurité de l'emploi). En fonction des organisations, la localisation ou l'équilibre vie privée/vie professionnelle peuvent constituer des avantages sur lesquels les entreprises communiquent.

Ambler et Barrow (1996) proposent trois dimensions constitutives de la marque employeur que sont les avantages fonctionnels qui correspondent à l'utilité/l'intérêt du travail et aux activités de développement pour le salarié ; les avantages économiques, financiers et matériels ; et les avantages psychologiques qui se réfèrent aux sentiments d'appartenance et de contrôle.

1.4. La marque employeur dans les sociétés bancaires

L'existence d'une culture organisationnelle forte semble être un préalable nécessaire à la construction d'une marque employeur unique et distinctif (Ambler et Barrow, 1996 ; Backhaus et Tikoo, 2004 ; Maxwell et Knox, 2009 ; Roy, 2008). La culture organisationnelle, définie comme l'ensemble des attitudes, des croyances, des valeurs et des normes partagées dans l'organisation, jouerait donc un rôle crucial dans la création et le développement de la marque employeur (Gaddam, 2008 ; Roy, 2008). L'étude qualitative menée par Ambler et Barrow (1996) auprès de 27 dirigeants d'organisations britanniques montre que pour ces derniers, la marque employeur doit nécessairement refléter la culture de l'entreprise, sans quoi ses objectifs, en termes de rétention notamment, ne peuvent être atteints (Gaddam, 2008). La marque employeur se construirait ainsi à partir des forces de l'entreprise, inhérentes à sa culture et notamment à ses valeurs partagées (Mandhanya et Shah, 2010 ; Pezet et al., 2013). La culture

donnerait ainsi du sens à la marque employeur pour qu'elle devienne un véritable outil d'attractivité et de rétention des salariés à long terme (Pezet et al., 2013).

De ce qui précède, nous formulons l'hypothèse 2 suivante :

H2 : La valorisation de la marque-employeur au sein des sociétés bancaires au Bénin, dépend de la culture organisationnelle instituée par les dirigeants.

1.5. Engagement des salariés et valorisation de la marque employeur

Les chercheurs insistent en premier lieu sur l'impact de la marque employeur sur l'attractivité de l'organisation (Turban et al., 1998), représentée par le fait que les candidats perçoivent l'organisation comme un lieu de travail « désirable » (Rynes, 1991). Cable et Turban (2001) rappellent que les personnes à la recherche d'un emploi développent des croyances sur leurs employeurs potentiels, notamment sur les avantages à travailler pour une organisation (autrement dit, sur sa marque employeur) qui constituent la base de leur décision de candidater à une offre. Selon plusieurs chercheurs, une organisation ayant une marque employeur unique et favorable sera préférée à une entreprise ayant une marque employeur faible ou négative. Selon les études et les mesures utilisées, l'attractivité organisationnelle inclut des composantes attitudinales (attitude positive envers l'organisation), intentionnelles (intention de candidater par exemple ; Cable et Turban, 2001) et comportementales (décision de candidater ; Collins et Steven, 2002 ; Roy, 2008 ; acceptation de l'emploi ; Powell et Goulet, 1996). Ainsi les conséquences de la marque employeur externe sont d'améliorer l'attractivité organisationnelle, afin d'assurer à long terme un flux continu de candidats de qualité (Gaddam, 2008 ; Kapoor, 2010 ; Roy, 2008) et susceptible de les retenir. En termes de résultats empiriques, l'étude menée par Collins et Stevens (2002) montre une influence positive et significative de la marque employeur (de ses attributs perçus) sur l'intention et la décision de candidater et de rester.

Plusieurs cabinets de consultants évaluent le coût de départ des employés entre 90 et 200 % du coût annuel salarial, en fonction de leur niveau de compétences et de leurs responsabilités. La fidélité est présentée comme la marque d'un engagement tenu à l'égard d'un employeur. Ce qui peut ainsi amener les employeurs à valoriser la marque employeur afin de fidéliser leurs salariés et vice versa.

Ainsi, la troisième hypothèse de notre recherche postule :

H3 : l'engagement développé par les salariés des sociétés bancaires influence positivement et significativement la valorisation de la marque employeur.

II. Méthodologie de recherche

Nous présentons ici, la posture adoptée dans le cadre de cette recherche et la démarche adoptée pour conduire la présente recherche.

2.1. La posture épistémologique de la recherche

Les spécificités de chaque recherche nous conduisent à interroger la nature de la réalité que nous cherchons à voir imparfaitement et donc la démarche de production des connaissances que nous souhaitons adopter. Selon Gavard-Perret et al. (2012), le recours à un positionnement épistémologique et méthodologique est conditionné par le résultat attendu de la recherche et les possibilités d'accès aux informations. Pour Girod-Séville et Perret (1999), trois grands paradigmes épistémologiques sont utilisés en gestion : positiviste, interprétativiste, constructiviste. Ces paradigmes se distinguent par leur hypothèse ontologique.

Selon Lawson-Body (2016) pour les tenants de l'approche positiviste, la réalité est indépendante du chercheur, la réalité a une existence propre. La connaissance produite par les positivistes est objective et contextuelle. La vision du monde est déterminée. Pour le chercheur cette approche entraîne un travail de recherche linéaire : théorie-hypothèses-observations-généralisation-théorie.

Pour le chercheur interprétatif, la réalité est essentiellement mentale et perçue hypothèse phénoménologique, et le sujet et l'objet étudié sont fondamentalement interdépendants hypothèse interactivité (Schwandt, 1994). Pour les constructivistes, le chercheur produit des explications qui ne sont pas la réalité, mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer. La réalité est donc plus méconnaissable, elle est dépendante de l'observateur, qui lui-même la construit (Lawson-Body, 2016).

Au regard de ces trois paradigmes, nous positionnons notre recherche dans la posture épistémologique positiviste. Ce qui nous permettra de valider nos hypothèses en utilisant les méthodes quantitatives.

2.2. Variables de l'étude et mesure

Notre recherche mobilise deux types de variables. Les variables explicatives ou indépendantes : l'engagement des salariés. Comme souligné dans les hypothèses de recherche, la variable indépendante de cette recherche est l'engagement des agents. Elle est définie comme « un état psychologique caractérisant le lien entre un individu et son organisation pouvant couvrir plusieurs formes (3) et ayant des implications directes sur la décision de l'employé de rester membre ou de quitter son organisation » (Meyer et Allen, 1997). Au regard des travaux de Allen et Meyer (1990), cette variable a été sous-dimensionnée en trois à savoir : l'engagement affectif, l'engagement normatif ou cognitif, et l'engagement raisonné ou continu.

La variable expliquée ou dépendante : la valorisation de la marque employeur que nous opérationnalisons par les attributs économiques, motivationnels et organisationnels.

2.2.1. Instruments de mesure des variables

La mesure des variables est un préalable à la compréhension et à l'interprétation des résultats surtout pour un travail qui se veut empirique. Les variables sont mesurées par des items tirés de la littérature. Ces items de mesure sont appréciés sur une échelle de Likert à trois points pour des raisons évoquées par Sogbossi (2009), et Ouattara (2007). La confusion que font le plus souvent les répondants soumis aux échelles de 5 à 7 points ne permet pas d'avoir une bonne analyse. Ainsi, il est plus indiqué de privilégier des échelles de mesure à 3 points pour les enquêtes dans les pays sous-développés (Sogbossi, 2009). Nous avons donc, pour améliorer l'analyse, retenu une échelle de mesure à 3 points : pas d'accord « 1 », neutre « 2 », d'accord « 3 ».

La variable dépendante valorisation de la marque employeur est mesurée par une échelle de mesure adaptée des résultats empiriques des travaux sur la marque employeur, d'Amblar et Barrow (1996) et Gardner ; Collins et Stevens (2002) et Berthon et al., (2005) et présente 7 items.

La variable engagement est mesuré par l'échelle de Meyer et Allen (1990), l'engagement affectif 6 items, l'engagement normatif 6 items, et l'engagement raisonné ou calculé 6 items.

Tableau n°1 : Tableau des items et instruments de mesure

Dimensions/Variables	Items/indicateurs	Pas d'accord 1	Sans avis 2	D'accord 3
Marque employeur	1. Mon employeur me propose une rémunération attrayante.			
	2. J'ai une bonne opportunité de carrière en étant ici.			
	3. J'ai une bonne opportunité d'apprentissage et de formation en étant ici.			
	4. La culture organisationnelle ancrée dans l'entreprise me motive à y rester			
	5. La réputation de l'entreprise est facteur de motivation pour rester ici			
	6. On me propose un travail vraiment intéressant ici			
	7. La sécurité au travail est un gage de rétention pour moi dans l'entreprise.			
Engagement affectif	1. J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon entreprise.			
	2. Il est probable que je demande à quitter l'entreprise au cours de la prochaine année.			
	3. Mon entreprise représente beaucoup pour moi.			
	4. Je pense souvent quitter mon entreprise.			
	5. Je n'ai pas le sentiment de « faire partie d'une famille » dans cette entreprise			
	6. Je ressens vraiment les problèmes de mon entreprise comme si c'était les miens			
Engagement normatif	1. Il ne serait pas moralement correct de quitter actuellement mon entreprise.			
	2. Je suis fier d'appartenir à cette entreprise.			
	3. J'estime que je serais plus efficace si la structure actuelle du service changeait.			
	4. Je trahirais la confiance qu'on me fait si je quittais maintenant mon service actuel			
	5. Je n'ai d'autres choix que de rester dans mon service actuel.			
	6. Je ne quitterais pas mon entreprise maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent.			
	1. Je ne voudrais pas quitter mon entreprise actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre.			
	2. Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon entreprise actuelle, même si les avantages sont moins intéressants.			

Engagement raisonné ou calculé	3. Pour moi, personnellement, quitter mon entreprise actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages.			
	4. Je continue à travailler pour mon entreprise parce que je ne pense pas qu'une autre direction pourrait m'offrir les mêmes avantages.			
	5. Je reste dans mon entreprise actuelle parce que je n'ai pas le choix.			
	6. Si je pouvais, j'occuperais un poste dans une autre entreprise.			

Source : Notre recherche

2.2.2. Collecte des données et méthodes d'échantillonnage

Il existe deux grands groupes de méthodes d'échantillonnage : les méthodes probabilistes et celles non probabilistes. Comme exemple de méthodes non probabilistes, on peut citer la méthode des quotas, la méthode de convenance, la méthode de choix raisonné. Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour la méthode d'échantillonnage par convenance. En effet, elle est largement utilisée dans les enquêtes d'opinion et les études faute d'existence de liste des individus de la population. On demande aux enquêteurs de faire un nombre d'entrevues dans divers groupes établis en fonction du secteur géographique, de l'âge, du sexe ou d'autres caractéristiques. Notre technique de collecte de données est l'enquête pour toutes les variables. Elles ont été collectées par le biais d'un questionnaire adressé à un échantillon de 150 salariés des sociétés bancaires. Ces deux entreprises sont celles qui fournissent les services mobiles au Bénin. Et le choix de ces deux entreprises se justifie aussi par le fait qu'en comparaison des deux situations, les employés pourraient être susceptibles de quitter une banque x pour une banque y ou vice versa. Il faut noter que sur les 150 questionnaires distribués, nous avons pu récupérer 148 questionnaires.

Le questionnaire est composé de trois parties :

- une première partie présente aux agents, l'objet du questionnaire en quelques mots ;
- la deuxième partie concerne les questions permettant d'appréhender l'effet de l'engagement par le répondant (agents) ;
- la troisième partie est liée aux informations d'ordre général sur le répondant.

Les données ont été collectées dans les directions générales des sociétés bancaires sises à Cotonou. En plus des directions générales, nous avons ciblé les salariés des différentes agences dans les quatre (4) villes suivantes : Abomey-Calavi, Cotonou, Porto-Novo et Parakou.

2.3. Les outils de traitement et d'analyse des données

Après le déroulement des enquêtes, nous avons utilisé le logiciel SPSS (Statistical Package for Social Science) dans sa version 20.0 pour Windows. Les données relatives aux variables seront d'abord analysées grâce à l'alpha de Cronbach pour purifier les échelles de mesure. Grâce à cet alpha de Cronbach, nous avons mesuré la cohérence interne des items d'une variable. Cet indicateur est significatif s'il est compris entre 0,6 et 0,8. Plus il est proche de l'unité, plus il est robuste. Ensuite, une régression multiple sera effectuée pour mettre en évidence les relations entre les variables du modèle. En ce qui concerne l'analyse de régression, les résultats obtenus sont évalués sur la base d'indicateurs tels que le R^2 (le coefficient de détermination) pour ce qui est du degré d'explication atteint par le modèle ; c'est-à-dire la proportion variation de la variable dépendante expliquée par les variables indépendantes. Ce qui nous permet d'avoir les liens entre nos différentes variables et de conclure.

III. Résultats de la recherche

Cette partie aborde la présentation des résultats de notre recherche. Dans un premier temps, nous allons vérifier la fiabilité de nos variables mesurées à travers l'alpha de Cronbach. Ensuite, nous présentons le tableau de la statistique descriptive fait sur les différentes variables mesurer avec les dimensions retenues et enfin à travers une régression, nous allons mesurer les liens existants entre les variables et enfin conclure.

3.1. Alpha de Cronbach et proportions des variables de mesure

Tableau n°2 : Alpha de Cronbach des variables de mesure

Echelle	Alpha de Cronbach
Marque employeur	0,687
Engagement Affectif	0,717
Engagement normatif	0,760
Engagement raisonné ou calculé	0,681

Source : Notre enquête

Les résultats du test de cohérence interne affichent des valeurs du coefficient Alpha de Cronbach supérieur à 0,6 ; ce qui traduit une bonne fiabilité des instruments de mesure.

Les tableaux suivants présentent les proportions des dimensions de la variable expliquée et des variables explicatives.

Tableau n°3 : Proportion pour les dimensions de la marque employeur

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Marque employeur				
	Rémunération attrayante.	62	41,89	41,89	41,89
	Bonne opportunité de carrière	56	37,84	37,84	79,73
	Opportunité d'apprentissage et de formation	30	20,27	20,27	100
	Total	148	100	100	

Source : Notre enquête

Pour les dimensions de la marque employeur développées dans les sociétés bancaires, il faut noter que la variable rémunération attrayante obtient une proportion de 41,89%, pour la bonne opportunité de carrière, nous recueillons une proportion de 37,84% et la dimension opportunité d'apprentissage et de formation obtient une proportion de 20,27%. Ainsi, la plupart des enquêtés pensent que les dirigeants des sociétés bancaires s'attachent beaucoup plus à la marque employeur.

Tableau n° 4 : Dimensions de l'engagement des employés

			Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Engagement affectif	Quitter mon entreprise	21	14,20	14,20	14,20
		Sentiment d'appartenance à l'entreprise	32	21,62	21,62	35,82
		Problèmes de mon entreprise comme si c'était les miens	43	29,05	29,05	64,87
		Mon entreprise représente beaucoup pour moi.	52	35,13	35,13	100
		Total	148	100	100	
Valide	Engagement normatif	Fière d'appartenir à cette entreprise	65	43,92	43,92	43,92
		Plus efficace si la structure actuelle du service changeait	52	35,13	35,13	79,05
		Autres choix que de rester dans mon service actuel	25	16,89	16,89	95,94
		J'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent	06	4,05	4,06	100
		Total	148	100		
Valide	Engagement calculé ou raisonné	Je ne voudrais pas quitter mon entreprise actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre	45	30,40	30,40	30,40
		Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon entreprise actuelle, même si les avantages sont moins intéressants	26	17,57	17,57	47,97
		quitter mon entreprise actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages.	20	13,51	13,51	61,48
		Je reste dans mon entreprise actuelle parce que je n'ai pas le choix	57	38,51	38,51	100
		Total	148	100		

Source : les résultats de l'enquête

Le tableau montre les résultats des trois (3) différents engagements des salariés. Pour les quatre (4) dimensions qui composent l'engagement affectif, soit quitter l'entreprise, le sentiment d'appartenance à l'entreprise, le fait de considérer les problèmes de mon entreprise comme si c'était celui des employés et enfin l'entreprise représente beaucoup pour le salarié, il ressort que chacune de ces dimensions donne respectivement des proportions de 14,20% ; 21,62% ; 29,05% ; 35,13%.

Pour les dimensions de l'engagement normatif, à savoir la fierté du salarié d'appartenir à cette entreprise, plus efficace si la structure actuelle du service changeait, le salarié n'a pas d'autres choix que de rester dans mon service actuel et les salariés qui estiment avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent, ont respectivement des proportions 43,92% ; 35,13% ; 16,89% ; 4,05%.

Enfin, pour la variable engagement calculée ou raisonnée, les dimensions ont donné respectivement les proportions 45% ; 26% ; 20% ; 57% pour la dimension « *Je ne voudrais pas quitter mon entreprise actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre* » ; « *Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon entreprise actuelle, même si les avantages sont moins intéressants* » ; « *Quitter mon entreprise actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages* » ; « *Je reste dans mon entreprise actuelle parce que je n'ai pas le choix* ».

3.2. Analyse statistique

Cette partie de l'analyse porte sur les corrélations qui existent entre les différentes variables mises en évidence dans la recherche. Il s'agit de voir le degré de la corrélation qui existe entre les dimensions de l'engagement des salariés et la valorisation de la marque employeur.

Tableau N°5 : Test de corrélations entre les différentes variables de l'étude.

Dimensions de l'engagement des salariés	Coefficient de Corrélation avec la variable Marque employeur
Engagement calculé ou raisonné	
Dim ₁	0,765**
Dim ₂	0,562**
Dim ₃	0,860**
Dim ₄	0,285**
Engagement affectif	
Dim ₁	-0,628**
Dim ₂	0,210**
Dim ₃	0,795**
Dim ₄	0,560**
Engagement normatif	
Dim ₁	
Dim ₂	0,710**
Dim ₃	0,230**
Dim ₄	0,450**
	0,520**
Marque employeur	1
Total	148

**La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : Résultats de nos enquêtes (Septembre 2022)

Il ressort du tableau ci-dessus qu'il y a une forte corrélation ($r = 0,765^{**}$) au seuil significatif de 1% entre la volonté de ne pas quitter l'entreprise, car ils ont beaucoup et la valorisation de la marque employeur. C'est donc dire que plus le dirigeant valorise la marque employeur plus les salariés ont la volonté de ne pas quitter l'entreprise.

Concernant la seconde dimension en occurrence le fait que pour le salarié, il ne serait pas correct de quitter maintenant l'entreprise actuelle, même si les avantages sont moins intéressants, nous constatons une relative moyenne corrélation ($r = 0,562^{**}$) entre cette dimension et la valorisation de la marque employeur. Ce lien existant n'est pas négligeable.

La troisième dimension expliquée par l'item « quitter mon entreprise actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages » est fortement corrélée avec la valorisation de la marque employeur ($r = 0,860^{**}$) au seuil de 1%. La quatrième dimension expliquée par « Je reste dans mon entreprise actuelle parce que je n'ai pas le choix » est très faiblement corrélée ($r = 0,285^{**}$) au seuil de 1% à valorisation de la marque employeur. Ce résultat signifie que même si le dirigeant valorise la marque employeur, ce n'est pas pour autant qu'il que les salariés n'aient pas le choix de quitter leur fonction.

Pour ce qui concerne les dimensions de la variable engagement affectif à savoir, quitter l'entreprise (Dim₁) ; le sentiment d'appartenance à l'entreprise (Dim₂), le fait de considérer les problèmes de mon entreprise comme si c'était celui des employés (Dim₃), l'entreprise représente beaucoup pour le salarié (Dim₄), il faut retenir respectivement les coefficients ($r_1 = -0,628^{**}$; $r = 0,210^{**}$; $r = 0,795^{**}$; $r = 0,560^{**}$). Il faut noter que la première dimension est fortement corrélée, mais de façon négative avec la valorisation de la marque employeur du dirigeant ($r = -0,628^{**}$). Ces deux variables évoluent dans le sens contraire c'est-à-dire moins le dirigeant valorise la marque employeur, plus il les salariés veulent quitter l'entreprise.

Nous remarquons de ces résultats que la dimension sentiment d'appartenance à l'entreprise est faiblement corrélée de façon positive au seuil de 1% ($r = 0,210^{**}$) avec la variable valorisation de la marque employeur par les dirigeants.

La dimension « considérer des problèmes de l'entreprise comme les siens » est fortement corrélée ($r = 0,795^{**}$) et ceci de façon positive au seuil de 1% avec la valorisation de la marque employeur.

Enfin, la dernière dimension de l'engagement effectif qu'est la valeur de l'entreprise aux yeux des employés, nous remarquons qu'elle est fortement corrélée avec la valorisation de la marque employeur à un seuil significatif de 1% ($r = 0,560^{**}$).

Ces résultats concernant les dimensions de l'engagement affectif viennent montrer que fasse à la valorisation de la marque employeur des dirigeants, les employés ont un engagement affectif, mais moins développé que l'engagement calculé où les liens sont tous positifs.

Par rapport à la variable engagement normatif, les variables qui ressortent des items suivants « la fierté du salarié d'appartenir à cette entreprise ; plus efficace si la structure actuelle du service changeait ; le salarié n'a pas d'autres choix que de rester dans le service actuel et les salariés qui estiment avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent », les tests de corrélations donnent respectivement $r = 0,710^{**}$; $r = 0,230^{**}$; $r = 0,450^{**}$; $r = 0,520^{**}$. Il existe une forte corrélation ($r = 0,710^{**}$) entre la variable fierté du salarié d'appartenir à l'entreprise et la valorisation de la marque employeur. Pour les autres variables, la corrélation est positive, mais relativement faible.

3.3. Synthèse des résultats

A partir des résultats ci-dessus présentés, il ressort les salariés présentent des niveaux disproportionnés d'engagement affectif, calculé ou raisonné et normatif. Nous remarquons aussi que les dimensions de l'engagement calculé sont plus cotées que les dimensions des autres

formes d'engagement. On pourra donc retenir que l'engagement calculé est plus développé chez les salariés des sociétés bancaires que les autres formes d'engagement. Ce qui nous amène à confirmer notre première hypothèse qui stipule que les salariés des sociétés bancaires au Bénin développent plus un niveau d'engagement calculé qu'affectif et normatif vis-à-vis de la société. Les résultats montrent que les salariés décrivent l'engagement des salariés en fonction de la valorisation de la marque employeurs par les dirigeants des sociétés bancaires au Bénin. Cette valorisation de la marque employeur qui s'explique par la proposition d'une rémunération attrayante, l'offre de bonnes opportunités de carrière et l'existence des opportunités d'apprentissage et de formation. Ces facteurs qui sont liés à la culture organisationnelle instaurée par les dirigeants. Nous retenons ainsi que la valorisation de la marque-employeur au sein des sociétés bancaires au Bénin, dépend de la culture organisationnelle instituée par les dirigeants. Ce qui vient également confirmer notre seconde hypothèse. Enfin, notre troisième hypothèse stipule que l'engagement développé par les salariés des sociétés bancaires influence positivement et significativement la valorisation de la marque employeur. Nous remarquons une relation significative entre l'ensemble des dimensions de l'engagement et la valorisation de la marque employeur. Ces relations positives dans plus de 99 % des cas expliquent que l'engagement des salariés est bel et bien fonction de la valorisation de la marque employeur. D'où la confirmation de notre hypothèse 3.

IV. Discussion des résultats

Les résultats de la présente recherche ressortent d'une part que dans le contexte des sociétés bancaires, l'engagement calculé ou raisonné est celui qui domine sur les autres formes d'engagement à savoir, l'engagement affectif et l'engagement normatif. Aussi, nous retenons que la valorisation de la marque-employeur au sein des sociétés bancaires au Bénin, dépend de la culture organisationnelle instituée par les dirigeants. Ladite culture se manifeste par la proposition d'une rémunération attrayante, l'offre de bonne opportunité de carrière et l'existence des opportunités d'apprentissage et de formation. Et enfin, l'engagement développé par les salariés des sociétés bancaires influence positivement et significativement la valorisation de la marque employeur.

Nos premiers résultats relatifs à la prédominance de l'engagement calculé viennent corroborer les travaux. De plus l'employé engagé de façon continue persiste dans son emploi pour les bénéfiques Johnson et Chang (2006) et de Yamada et al., (2005) qui pensent que la plupart des salariés, mais ceci en fonction du secteur développent un engagement calculé et ont déterminés

les éléments qui influencent un travailleur à démontrer un fort engagement calculé pour leur organisation : une grande sécurité d'emploi, un soutien important de la part des superviseurs et des agents, un bas niveau de demandes relatives à l'emploi, et un haut niveau d'application des compétences dans l'organisation. Ces éléments sont présents dans le contexte de notre recherche. Dans le sens contraire, Fishbein et Ajzen (1975) soutiennent que la norme doit servir de balise à la définition de l'engagement organisationnel.

Nos résultats mettent en évidence que l'engagement des salariés dépend de la culture organisationnelle instaurée par les dirigeants. Plusieurs auteurs mettent en avant dans ce sens que la marque employeur crée des attentes chez les candidats vis-à-vis de l'organisation (Backhaus et Tikoo, 2004) et contribue aussi à la formation d'un contrat psychologique avant même le recrutement (Backhaus et Tikoo, 2004). Et pour Hennequin (2013), la construction et la communication d'une marque employeur « identifiable et unique » connaissent ainsi un réel enjeu de cohérence et de transparence, qui s'est substitué à une communication digitale concentrée sur des valeurs de modernité puis de responsabilité sociale.

Enfin, il ressort que l'engagement des salariés influence positivement la valorisation de la marque employeur. Ces résultats confirment ceux de Turban et al, (1998) d'une part qui pensent qu'il y a un impact de la marque employeur sur l'attractivité de l'organisation et d'autre part que cette marque employeur est représentée par le fait que les candidats perçoivent l'organisation comme un lieu de travail « désirable » au sens de Rynes (1991). Aussi, pour Gaddam, (2008) ; Kapoor, (2010) ; Roy, (2008) ; les conséquences de la marque employeur externe sont d'améliorer l'attractivité organisationnelle, afin d'assurer à long terme un flux continu de candidats de qualité et susceptible de les retenir.

Conclusion

Notre objectif était d'analyser l'influence de l'engagement des salariés sur la valorisation de la marque employeur dans les sociétés bancaires au Bénin. Nous avons abouti à différents résultats. Il ressort d'abord que la dimension de l'engagement qui est plus développé dans les sociétés bancaires est l'engagement calculé au détriment de l'engagement affectif et de l'engagement normatif qui existe aussi, mais en faible proportion par rapport à celui calculé. Aussi, nous sommes aboutis au résultat que l'engagement des salariés dépend de la culture organisationnelle instaurée par les dirigeants. Et enfin que l'engagement des salariés influence positivement la valorisation de la marque employeur. L'ensemble de ces résultats contribuent à enrichir la littérature existante dans le domaine. Ces résultats permettront également aux

managers des sociétés bancaires de savoir sur quelle forme d'engagement misé pour mieux valoriser leur personnel. C'est en cela que notre recherche contribue à améliorer le sens de la motivation des managers des sociétés bancaires. La principale limite de notre recherche est liée au fait que nos traitements de données n'ont pas pris en compte les ACP pour mieux affiner l'analyse.

BIBLIOGRAPHIE

- AMBLER T. et BARROW S. (1996), « The employer brand », *The Journal of Brand Management*, Vol. 4, p. 185-206
- BACKAUS K. et TIKOO S. (2004), « Conceptualizing and researching employer branding », *Career development international*, Vol. 9, No. 5, p. 501-51
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*,
- BENTEIN, K. et al. (2000). L'engagement des salariés dans le travail. *Revue québécoise de psychologie*, 21, 3, p. 133-157.
- CABLE D.M. et TURBAN D.B. (2001), « Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers' employer knowledge during recruitment », *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20, p. 115-164
- CHARBONNIER-VOIRIN A. et VIGNOLLES A. (2015), « Marque employeur interne et externe : un état de l'art et un agenda de recherche », *Revue Française de Gestion*, Vol. 41, p. 63-82.
- CHARBONNIER-VOIRIN A., et al. (2017) « LES PERCEPTIONS DE LA MARQUE EMPLOYEUR AU COURS DU PROCESSUS DE CANDIDATURE » *Prospective Ed. | « Management & Avenir » 2017/4 N° 94 | pages 33 à 55 ISSN 1768-5958 DOI 10.3917/mav.094.0033*
- CHARBONNIER-VOIRIN A., LAGET C. et VIGNOLLES A. (2013), « 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*, Vol. 93, p. 3-17.
- EWING M.T., PITT L.F., DE BUSSY N.M. et BERTHON P. (2002), « Employment branding in the knowledge economy », *International Journal of Advertising*, Vol. 21, No. 1, p. 3-22.

- FISHBEIN, M., AJZEN, I., 1975. *Belief, attitude, intention and behavior*, Reading, Mass., AddisonWesley
- FRANCA V. et PAHOR M. (2012). « The Strength of the employer brand: influences and implications for recruiting », *Journal of Marketing and Management*, Vol. 3, No. 1, p. 78-122
- HENNEQUIN E. (2013), « L'image de la carrière au travers des sites corporate : entre séduction et réalité. L'exemple du CAC 40 », XXIVe congrès de l'AGRH, Paris, 16 p.
- HERLAND M.M., TORRICELLI D.G. et KARG R.F. (2002), « Employer-of-choice branding for knowledge workers », *South African Journal of Business Management*, Vol. 33, No. 4, p. 13-20
- HREBINIAK, L.G., ALLUTO, J.A., (1972). «Personal and RoleRelated Factors in the Development of Organizational Commitment». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, 555-573.
- KAPOOR V. (2010), « Employer branding: A study of its relevance in India », *IUP Journal of Brand Management*, Vol. 7, No. 1/2, p. 51-75
- MEYER, J.-P.; ALLEN, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 1, 61-89. DOI : 10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Mowday, R.T. et al, (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Vigan F.A, (2017). Peut-on parler d'engagement affectif et d'engagement calculé chez les agents publics africains ? *Gestion et management public* 2017/4 (Volume 6 / n° 2), p. 89-105. DOI 10.3917/gmp.062.0089
- WIENER, Y., 1982. «Commitment in Organizations: A Normative View». *Academy of Management Review*, Vol. 7, No 3, 418-428