

Sous la direction de  
Pascal PAILLÉ



Collection  
Ressources humaines  
Comportement au travail  
et Pratiques innovantes

# Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines



**Nouveaux enjeux,  
nouvelles réponses**





**ATTIRER, RETENIR ET FIDÉLISER  
LES RESSOURCES HUMAINES**

NOUVEAUX ENJEUX, NOUVELLES RÉPONSES



Collection fondée et dirigée par Pascal Paillé

Pénurie de main-d'œuvre qualifiée, choc des valeurs, nouveaux comportements au travail et émergence de nouvelles approches managériales rythment désormais les organisations contemporaines qu'elles soient publiques, privées ou non-gouvernementales. Ces domaines influencent la dynamique interne des organisations selon des combinaisons diverses. Les observateurs sont amenés à se poser de nouveaux questionnements. Quels leviers actionner pour conserver son personnel en période de pénurie? Comment favoriser la volonté de coopérer? Comment gérer le retour au travail après une absence de longue durée? Quels sont les bases fondamentales de la fidélisation du personnel? etc. Les tendances actuelles en gestion des ressources humaines apportent de multiples réponses dont le point commun est, en filigrane, la recherche de la conciliation dans les milieux de travail entre le bien-être des employés et l'efficacité organisationnelle. Le quotidien des organisations est confronté à de nouveaux enjeux qu'il est indispensable de décrypter pour permettre aux gestionnaires d'éclairer leurs pratiques.

Cette collection s'adresse aux chercheurs et aux praticiens désireux de partager leurs recherches que ce soit sous la forme d'essais, de publications de groupes de recherche ou de travaux de chercheurs confirmés et d'étudiants des cycles supérieurs.

### **Titres parus**

Pascal Paillé (dir.), *La fidélisation des ressources humaines. Approches conceptuelles et recherches empiriques*, 2011.

Farid Ben Hassel et Benoît Raveau (dir.), *Professionaliser la fonction Ressources humaines. Quels enjeux pour quelle utilité?*, 2012

Liliane Rioux, Jeanne Le Roy, Lolita Rubens, Johanna Le Conte (dir.), *Le confort au travail. Que nous apprend la psychologie environnementale?*, 2013

**ATTIRER, RETENIR ET FIDÉLISER  
LES RESSOURCES HUMAINES**

**NOUVEAUX ENJEUX, NOUVELLES RÉPONSES**

Sous la direction de

**PASCAL PAILLÉ**



**Presses de  
l'Université Laval**

Les Presses de l'Université Laval reçoivent chaque année du Conseil des Arts du Canada et de la Société de développement des entreprises culturelles du Québec une aide financière pour l'ensemble de leur programme de publication.

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada pour nos activités d'édition.

Maquette de couverture: Laurie Patry

Mise en pages: Diane Trottier

© Presses de l'Université Laval. Tous droits réservés.

Dépôt légal 2<sup>e</sup> trimestre 2014

ISBN: 978-2-7637-2142-2

PDF: 9782763721439

Les Presses de l'Université Laval

[www.pulaval.com](http://www.pulaval.com)

Toute reproduction ou diffusion en tout ou en partie de ce livre par quelque moyen que ce soit est interdite sans l'autorisation écrite des Presses de l'Université Laval.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Présentation des auteurs .....</b>	<b>XI</b>
<b>CHAPITRE 1</b>	
<b>La conceptualisation de la marque employeur .....</b>	<b>1</b>
<i>Denis MORIN, Olivier DAUPHIN-DAFFE</i>	
La définition de la marque employeur .....	3
La marque employeur et la naissance d'un nouveau champ de connaissance scientifique « le marketing ressources humaines (RH) » .....	5
Le marketing RH interne .....	6
Le marketing RH externe .....	7
Les fondements théoriques de l'image de marque de l'employeur .....	10
L'approche théorique sur les caractéristiques instrumentales et symboliques de la marque employeur .....	14
Les caractéristiques instrumentales ou organisationnelles de l'image de marque employeur .....	15
Les caractéristiques symboliques (traits organisationnels) de l'image de marque employeur .....	18
La définition d'un employeur de choix .....	22
Conclusion .....	25
Références .....	27
<b>CHAPITRE 2</b>	
<b>Jeux sérieux (<i>serious games</i>) et recrutement : quels enjeux de recherche en gestion des ressources humaines ? .....</b>	<b>35</b>
<i>Isabelle GALOIS-FAURIE, Alain LACROUX</i>	
Introduction .....	35
La réalité virtuelle dans le recrutement : un décalage entre pratique managériale et recherche théorique .....	37
Réalité virtuelle et jeux sérieux ( <b>serious games</b> ) : de quoi parle-t-on ? .....	37
Quelle place pour les jeux sérieux ( <i>serious games</i> ) dans le processus de recrutement : intérêt de l'étude .....	39

L'argument financier : les SG, outils rentables .....	39
L'argument marketing RH : le SG comme relais proactif de la « marque employeur » et outil d'établissement d'un réservoir de main-d'œuvre (sourcing) .....	40
L'argument technique : le SG comme outil de présélection des candidats ou comment éviter les « erreurs de casting » et recruter de manière équitable? .....	40
La recherche théorique sur les processus de recrutement par simulation au moyen des outils de réalité virtuelle .....	41
Les enjeux théoriques et managériaux liés à l'usage des jeux sérieux ( <i>serious games</i> ) dans le champ du recrutement .....	42
Les enjeux théoriques : les spécificités des jeux sérieux en font-elles un outil pertinent dans un processus de recrutement? .....	42
Flux, immersion, engagement et présence : concepts clés de l'expérience psychologique du joueur de SG .....	42
Les limites potentielles des jeux sérieux comme outil de sélection .....	45
Les enjeux managériaux : pistes de recherche futures .....	48
Du côté du recruteur .....	48
Du côté du candidat .....	51
Conclusion .....	54
Références .....	54

### CHAPITRE 3

#### **Qu'est-ce qui attire le plus? La formation, les avantages novateurs ou l'éthique? .....**

<i>Lucie MORIN, Stéphane RENAUD, Anne Marie FRAY</i>	
Introduction .....	61
Cadre théorique .....	62
L'attraction organisationnelle .....	62
Les attributs organisationnels .....	63
La rémunération .....	64
La formation .....	65
L'éthique .....	66
Méthodologie .....	68
Participants .....	68
Conception .....	69
Procédure de collecte de données .....	71
Mesure .....	72
Résultats .....	73
Vérification de la manipulation .....	73
Test de nos propositions .....	74
Discussion .....	76
Bibliographie .....	78



**CHAPITRE 4****Le bien-être au travail, levier d'engagement et de motivation ..... 83***Véronique DAGENAIS-DESMARAIS*

La santé psychologique des travailleurs.....	84
Le bien-être psychologique des travailleurs.....	86
Le bien-être psychologique selon la conception hédonique .....	87
Le bien-être psychologique selon la conception eudémonique.....	87
Le bien-être psychologique selon la conception intégrative .....	87
Le bien-être psychologique et le monde du travail.....	87
Bien-être psychologique au travail et indicateurs de rétention .....	88
Motivation au travail .....	89
Engagement au travail .....	90
Comportements de citoyenneté organisationnelle.....	91
Méthodologie.....	92
Participants.....	92
Instruments .....	92
Résultats .....	93
Discussion.....	95
Pistes de recherche future .....	95
Pourquoi promouvoir le bien-être au travail dans nos organisations? .....	96
Références.....	97

**CHAPITRE 5****Le leadership laisser-faire et l'intention de quitter: un lien beaucoup plus néfaste qu'il n'y paraît..... 103***M. FORGET, J.-S. BOUDRIAS, J.-S. LECLERC, A. SAVOIE et L. BRUNET*

Contexte .....	103
Méthodologie .....	107
Participants.....	107
Instruments .....	107
Leadership laisser-faire.....	107
Intention de quitter .....	107
Clarté de rôle.....	108
Détresse psychologique.....	108
Soutien au développement personnel.....	108
Variables de contrôle.....	108
Résultats .....	109
Analyses préliminaires.....	109
Analyses principales .....	110
Discussion.....	112
Références.....	113

**CHAPITRE 6****L'influence des systèmes de travail haute performance sur la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter..... 117***Bruno FABI, Richard LACOURSIÈRE et Louis RAYMOND*

Introduction .....	117
Les mécanismes du roulement volontaire .....	118
Pratiques de GRH et fidélisation des employés.....	119
L'épreuve des faits.....	119
Modèle de recherche .....	120
Échantillon et données .....	121
Mesure des variables .....	122
Résultats .....	124
Test d'un modèle de substitution .....	125
Discussion et conclusion .....	127
Références.....	129

**CHAPITRE 7****Ce qui influence le plus l'intention de rester: la satisfaction intrinsèque ou extrinsèque?..... 135***Stéphane RENAUD, Céline PARENT, Lucie MORIN*

Introduction .....	135
Recension des écrits sur les déterminants de l'intention de rester .....	137
Recensement des écrits sur le lien entre la satisfaction au travail et l'intention de rester .....	146
Problématique.....	148
Modèle d'analyse et hypothèses .....	150
Méthodologie.....	151
Résultats et discussion .....	153
Conclusion .....	157
Bibliographie .....	160

**CHAPITRE 8****Relever les défis de la fidélisation des employés: les facteurs d'attraction comme leviers de l'attachement .....** 167*Jamal BEN MANSOUR, Kathleen BENTEIN*

Introduction .....	167
Revue de littérature et hypothèses .....	168
Le choix d'un nouvel emploi .....	168
Attentes et réalité vécue .....	171
Déception et engagement .....	171

Méthodologie.....	173
Dispositif de recherche .....	173
Procédure .....	173
Échantillon.....	174
Mesure des variables .....	174
Analyse des données .....	175
Résultats .....	176
Conclusion .....	181
Bibliographie .....	182
<b>CHAPITRE 9</b>	
<b>L'histoire inachevée d'une recherche partenariale en matière d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre infirmière .....</b>	<b>187</b>
<i>François Bernard MALO, Paul-André LAPOINTE et Clémence DALLAIRE</i>	
Contexte et problématique.....	187
Le cadre d'analyse .....	190
Méthodologie.....	195
Portrait de la main-d'œuvre infirmière .....	200
Détresse psychologique .....	201
Engagement affectif, de continuité et normatif.....	204
Modèles de tension au travail et intentions de quitter.....	208
Réactions, craintes et solutions selon les infirmières.....	211
Réactions, craintes et voies de sortie selon la partie syndicale.....	216
Réactions, craintes et voies de sortie selon la partie patronale .....	220
Immobilisme et caractère inachevé de la recherche partenariale .....	227
Discussion.....	229
Leçon #1 .....	233
Leçon #2 .....	234
Leçon #3 .....	234
Leçon #4 .....	234
Leçon #5 .....	235
Leçon #6 .....	235
Limites et incidences .....	236
Conclusion .....	237
Bibliographie .....	237

## CHAPITRE 10

<b>Trois études, trois décennies : évolution des facteurs décisionnels du choix d'un lieu de pratique médicale</b> .....	<b>239</b>
<i>Henriette BILODEAU, Nicole LEDUC</i>	
Introduction .....	239
Contexte entourant le développement et la réalisation des trois études.....	240
Le marché des services médicaux et la main d'œuvre médicale.....	243
Trois études, trois époques, trois approches .....	243
Étude 1.....	244
Étude 2.....	245
Étude 3.....	246
Évolution des facteurs décisionnels du choix d'un lieu de pratique médicale .....	248
L'évolution de l'importance des facteurs personnels, professionnels et contextuels dans le choix d'un lieu de pratique .....	248
Attraction et installation .....	250
Rétention .....	251
Départ.....	251
L'évolution des facteurs d'influence dans le choix d'un lieu de pratique.....	251
Facteurs personnels.....	253
Facteurs professionnels .....	254
Facteurs contextuels.....	256
Trois études, trois décennies : Quelles leçons en tirer? .....	257
Bibliographie .....	261

## PRÉSENTATION DES AUTEURS

### LE COORDINATEUR

**Pascal Paillé** est professeur titulaire au Département de management de l'Université Laval. Ses travaux actuels articulent la gestion des ressources humaines et le management environnemental et portent sur les déterminants des comportements de citoyenneté pour l'environnement. Ses recherches ont été publiées notamment dans le *Journal of Business Ethics*; l'*International Journal of Human Resource Management*; le *Journal of Social Psychology*; le *Journal of Environmental Psychology*; le *Journal of Psychology: interdisciplinary and applied* et *Business, Strategy and the Environment*.

### LES CONTRIBUTEURS

**Kathleen Bentein** est professeure au Département d'organisation et de ressources humaines de l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'UQAM. Ses recherches portent entre autre sur les processus d'engagement au travail, le changement des attitudes au cours du temps, et la socialisation des nouvelles recrues. Les résultats de ses travaux ont été publiés dans différentes revues, incluant le *Journal of Applied Psychology*, le *Journal of Organizational Behavior* et le *Journal of Vocational Behavior*. Elle est actuellement membre du comité éditorial des revues *Journal of Business and Psychology* et *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.

**Jamal Ben Mansour** (M. Sc., Ph. D.) est professeur au Département des sciences de la gestion de l'UQTR. Il a cumulé plus de cinq ans d'expérience professionnelle comme consultant principal en management avant d'obtenir un doctorat interuniversitaire en administration à l'ESG-UQAM. Il enseigne à la fois au premier et au deuxième cycle et donne des cours en ressources humaines, en dotation et en mobilisation des employés. Sur le plan de la recherche, il intervient principalement sur des questions touchant la gestion des compétences dans des

contextes multiprojets, le changement des attitudes et des comportements au cours du temps, la socialisation organisationnelle et professionnelle et le leadership pluriel.

**Henriette Bilodeau**, Ph. D. en santé publique, est professeure au Département d'organisation et de ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM. Elle est membre de l'équipe de recherche sur la violence au travail selon le sexe et le genre (VISAGE) et de l'Institut Santé et Société de l'UQAM. Ses travaux de recherche portent sur le comportement des professionnels de la santé, la santé au travail et l'évaluation des interventions dans le domaine de la santé.

**Jean-Sébastien Boudrias**, Ph. D., est professeur agrégé au Département de psychologie de l'Université de Montréal. Ses travaux de recherche portent sur le leadership et l'habilitation au travail (*empowerment*), la santé psychologique au travail, ainsi que sur l'évaluation du potentiel et des compétences. Il est membre de plusieurs associations scientifiques-professionnelles (SIOP, EAWOP, AIPTLF, SQPTO) et siège aux comités de rédaction des revues *International Journal of Stress Management* et *Psychologie du Travail et des Organisations*.

**Luc Brunet**, Ph. D., est professeur titulaire au Département de psychologie de l'Université de Montréal. Il est psychologue du travail et des organisations. Il est auteur ou coauteur de 10 livres et de nombreux articles scientifiques. Ses domaines de recherche portent sur la santé psychologique, le climat de travail et l'administration scolaire.

**Olivier Dauphin-Daffe** est titulaire d'une Maîtrise en administration publique concentration gestion des ressources humaines de l'École nationale d'administration publique, Il travaille à titre de conseiller en gestion des ressources humaines à l'Institut de cardiologie de Montréal où il est responsable, avec son équipe, du recrutement des ressources appelées à poursuivre la tradition d'excellence de l'organisation. Il se spécialise dans les champs de l'attraction organisationnelle, des processus organisationnels régissant les mouvements de personnel ainsi que de l'utilisation du Web 2.0 à des fins de recrutement.

**Véronique Dagenais-Desmarais**, Ph. D., est professeure en psychologie du travail et des organisations à l'Université de Montréal, psychologue industrielle-organisationnelle, conseillère en ressources humaines agréée et administratrice agréée. Ses intérêts de recherche portent sur ce qui fait en sorte que l'expérience de vie au travail peut être positive et stimulante. Elle s'intéresse tout particulièrement au bien-être psychologique au travail, de même qu'aux leviers individuels et organisationnels permettant d'accroître la santé psychologique des employés.

**Clémence Dallaire** est titulaire d'un doctorat en sciences infirmières, et professeure titulaire à la Faculté des sciences infirmières de l'Université Laval. Ses recherches se situent principalement dans le domaine de l'administration des services infirmières et de l'organisation des services.

**Bruno Fabi**, Ph. D., est professeur titulaire à l'Université du Québec à Trois-Rivières et chercheur associé à l'Institut de recherche sur les PME. Ses intérêts de recherche et d'intervention portent sur l'implantation et les impacts organisationnels des pratiques stratégiques de GRH. Il dirige actuellement une équipe de recherche-action sur l'attraction et la fidélisation des ressources humaines en contexte de vieillissement et de raréfaction de la main-d'œuvre.

**Mathieu Forget** est étudiant au doctorat (Ph.D.) en psychologie du travail et des organisations à l'Université de Montréal. Ses intérêts de recherche couvrent le leadership, le climat organisationnel, la santé psychologique, l'engagement ainsi que l'intention de quitter et la rétention des effectifs. Il a présenté les résultats de ses travaux lors de divers congrès tant au Canada qu'en France. Il est également trésorier et membre du comité exécutif de la section Montréal de la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations.

**Anne Marie Fray** est professeure en *management* des ressources humaines à France Business School, campus de Tours. Ses recherches portent sur le *management* socialement responsable et les thèmes en découlant : relation managériale et identité professionnelle, éthique et diversité, RSE et changement organisationnel, etc. Vice-présidente de l'Institut International de l'Audit Social, elle est également responsable de la chaire FBS *Management* de la Responsabilité Sociale des Entreprises avec la Caisse d'Épargne.

**Isabelle Galois-Faurie** est enseignant-chercheur en sciences de gestion. Elle travaille pour le groupe INSEEC et enseigne plus particulièrement le management des ressources humaines et le comportement organisationnel. Ses travaux de recherche portent sur l'engagement organisationnel, l'évaluation et la gestion des compétences. Elle a publié ses travaux dans la *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, la *revue Sciences de Gestion*, *International Journal of Organizational Analysis* et *International Journal of Services, Economics and Management*.

**Richard Lacoursière**, M. Sc., est professionnel de recherche à l'Université du Québec à Trois-Rivières, où il participe activement à différents travaux menés au sein de l'Institut de recherche sur les PME. Ses intérêts de recherche portent principalement sur l'impact des pratiques de GRH sur la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et la performance des organisations, en matière notamment de productivité, d'innovation et d'exportation.

**Alain Lacroux** est maître de conférences en Sciences de la gestion à l'Université du Sud Toulon, Var. Membre du Laboratoire d'études et de recherche méditerranéennes en management des entreprises (ERMMES), ses recherches portent sur l'engagement des employés dans leur travail et sur la relation d'emploi flexible.

**Paul-André Lapointe** est professeur titulaire au département des relations industrielles de l'Université Laval. Docteur en sociologie de l'UQAM, il est co-directeur de l'ARUC – Innovations, travail et emploi. Ses recherches portent sur les innovations sociales en milieu de travail, et sur les facteurs socio-organisationnels associés à la santé psychologiques des infirmières.

**Jean-Simon Leclerc** est étudiant au doctorat en psychologie du travail et des organisations à l'Université de Montréal. Il est actuellement financé par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture. Ses intérêts de recherche portent sur la santé psychologique, la motivation et la performance individuelle au travail. Ses travaux l'ont amené à se présenter à divers congrès internationaux au Canada, aux États-Unis et en Europe.

**Nicole Leduc**, Ph. D., est professeure titulaire et directrice du Département d'administration de la santé de l'École de santé publique de l'Université de Montréal, et chercheuse à l'Institut de recherche en santé publique de l'Université de Montréal (IRSPUM). Ses travaux portent sur l'évaluation des services, organisations et systèmes de santé.

**François-Bernard Malo**, Dr, CRHA (conseiller en ressources humaines agréé) est professeur agrégé au Département des relations industrielles de l'Université Laval où il travaille depuis juin 2004. Il agit aussi à titre de responsable de la formation continue, de directeur du Certificat en gestion des ressources humaines et de directeur du Certificat en relations du travail. Titulaire d'un baccalauréat et d'une maîtrise en relations industrielles de l'Université Laval (Canada), d'une maîtrise en gestion de la créativité et de l'innovation de l'Université d'État de New York (États-Unis) et d'un doctorat en sciences de la gestion de l'Université de Toulouse 1 (France), ses intérêts de recherche portent principalement sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre ainsi que sur la créativité et l'innovation dans les processus de résolution de problèmes et la gestion du changement.

**Denis Morin** est professeur agrégé en gestion des ressources humaines à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal. Il est un spécialiste de la mesure des différences individuelles ainsi que de l'évaluation et de la gestion du rendement. Il enseigne l'évaluation et la gestion du rendement, la



psychométrie et les statistiques. Ses recherches actuelles se concentrent sur la gestion du rendement, la gestion des talents, l'intelligence émotionnelle et la dotation du personnel.

**Lucie Morin**, Ph. D., est professeure titulaire au Département d'organisation et ressources humaines de l'ESG UQAM. Son expertise en recherche touche principalement la formation des employés tant au niveau micro (ex. : efficacité du *coaching*) qu'au niveau macro (ex. : impact des pratiques de formation sur l'attraction). Elle est membre du comité de direction de la Chaire en *management* des services financiers de l'UQAM.

**Louis Raymond**, Ph. D., est professeur émérite et chercheur à l'Institut de recherche sur les PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Il fut pendant dix ans titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur la performance des entreprises. Ses travaux ont été publiés dans des revues telles que *MIS Quarterly*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Technovation*, *Journal of Small Business Management* et *Project Management Journal*.

**Stéphane Renaud** est professeur titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Ses intérêts de recherche portent sur la GRH en général et la gestion de la rémunération en particulier. Il s'intéresse aux salaires, aux avantages sociaux, aux avantages novateurs ainsi qu'aux autres conditions de travail dont bénéficient les employés. Ses recherches portent aussi sur les liens entre les pratiques de GRH (rémunération, formation, développement des compétences, etc.) et l'attraction et la rétention des employés en milieu organisationnel.

**André Savoie**, Ph. D., professeur titulaire au département de psychologie de l'Université de Montréal, est auteur et coauteur de 11 volumes, de 130 articles ou chapitres de livre en plus d'avoir dirigé 28 doctorats et 18 maîtrises. Ses activités de recherche et de consultance intègrent à la fois santé et performance au travail. Ses contributions ont été reconnues par la Société d'Encouragement au Progrès (France) et la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations (Québec).



## CHAPITRE 1

# LA CONCEPTUALISATION DE LA MARQUE EMPLOYEUR

DENIS MORIN

Université du Québec à Montréal

OLIVIER DAUPHIN-DAFFE

Institut de Cardiologie de Montréal

**L**e capital humain représente une notion centrale en gestion des ressources humaines (GRH). Le capital humain regroupe diverses caractéristiques telles que les multiples compétences, les connaissances, l'expérience de travail, l'intelligence (les aptitudes cognitives), le jugement, l'attitude au travail, le profil de personnalité, la capacité d'apprentissage et la progression professionnelle des employés dans l'organisation. Plusieurs auteurs en GRH valorisent la théorie des ressources pour explorer la place du capital humain dans l'expansion d'une organisation et la production de résultats opérationnels, économiques et financiers. Cette théorie affirme que la capacité de l'organisation d'attirer, de sélectionner, de conserver et de développer son meilleur capital humain constitue un grand avantage compétitif. Une organisation qui bénéficie d'un assortiment exemplaire de capital humain surpasse une entreprise dont le capital humain n'est pas aussi bien organisé. Le capital humain procure un avantage concurrentiel durable puisqu'il est de grande valeur, précieux, inimitable et non substituable (Kraaijenbrink, Spender et Groen, 2010 ; Wright, Dunford et Snell, 2001). En s'appuyant sur son capital humain de grande qualité, l'organisation accroît ses compétences distinctives sur le marché économique. L'organisation développe également sa culture organisationnelle ainsi qu'une structure de gestion capable de tenir compte des compétences et des talents de son capital humain. Cette orientation en matière de gestion du capital humain devient difficile à reproduire pour une entreprise concurrente.

À l'aide de pratiques rigoureuses d'attraction organisationnelle, de recrutement, de sélection, de fidélisation et de développement des ressources humaines, l'investissement dans le capital humain contribue à une amélioration

de 70 % de la performance corporative (Crook, Todd, Combs, Weehr et Ketchen, 2011 ; Ng et Feldman, 2010 ; Riketta, 2008). L'investissement dans le capital humain (même pour des emplois demandant peu d'habiletés professionnelles) se révèle donc très rentable.

La dotation du personnel représente le principal moyen pour l'organisation d'acquérir son meilleur capital humain<sup>1</sup>. Ce capital humain répond aux exigences de l'emploi et s'identifie aux valeurs organisationnelles. Un processus de dotation méticuleux du personnel entraîne de nombreuses retombées sur la qualité du capital humain ainsi que sur la performance des unités d'affaires et des résultats financiers (Bourhis, 2013). En effet, Terpstra et Rozell (1993) constatent que les organisations faisant appel à des processus rigoureux de dotation des employés (études de validation, entrevues structurées, tests d'aptitudes cognitives, investigation sur l'utilité de différentes sources de recrutement, validation des questions sur les formulaires de demande d'emploi) affichent une meilleure performance économique (marges de profit supérieures, croissance annuelle plus élevée tant sur le plan des bénéfices que du chiffre d'affaires). Plusieurs études démontrent également que l'application de procédures valides de sélection du personnel (inventaires de personnalité, tests d'aptitudes cognitives, entrevues structurées) permettent généralement d'améliorer la qualité du service à la clientèle d'au moins 10 %, d'augmenter la fidélisation du personnel de 25 % et de faire grimper les bénéfices d'au moins 20 % (Barrick et Zimmerman, 2009 ; 2005 ; Cascio, 2007 ; Cascio et Boudreau, 2011 ; Cascio et Fogli, 2010, Le Louarn, 2008 ; Van Iddekinge et coll., 2009).

Le capital humain représente l'un des plus importants atouts de l'organisation. Les nombreuses pratiques de recrutement visent notamment à attirer les candidats talentueux. Peu importe la manifestation d'un ralentissement ou d'une croissance économique, le recrutement demeure une activité essentielle pour plusieurs raisons. Il y aura toujours des emplois à combler dans les organisations malgré un taux de chômage important sur le marché du travail. Par ailleurs, les pénuries de main-d'œuvre et les départs à la retraite représenteront des caractéristiques persistantes du marché du travail. Par conséquent, la concurrence entre les employeurs pour recruter et retenir la main d'œuvre qualifiée ou les employés talentueux s'intensifiera. Les moins bons employeurs seront désavantagés et la dotation du personnel prendra plus de temps (Grenier, 2011).

---

1. Bourhis (2013) définit la dotation du personnel comme l'ensemble des pratiques visant à pourvoir des postes vacants dans l'organisation. Ces postes vacants sont comblés par des candidats à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Les pratiques de dotation du personnel se concentrent sur la planification des ressources humaines, l'analyse et la description de poste, l'identification des critères de sélection, l'attraction organisationnelle, le recrutement, la sélection, l'embauche, l'accueil et l'intégration (socialisation) des nouvelles recrues.

La marque employeur permet à l'organisation de se distinguer sur le marché du travail. Plus spécifiquement, l'organisation désire mettre en valeur sa culture organisationnelle, son style de gestion, la qualité de l'environnement de travail ainsi que la qualité de ses employés sur le marché du travail. La marque employeur représente un outil important pour les professionnels en ressources humaines afin d'attirer et de recruter les meilleurs candidats. Elle favorise également l'engagement des employés à l'égard des valeurs et des objectifs organisationnels. L'intérêt croissant des professionnels en ressources humaines à l'égard de la marque employeur contribue à donner lieu à de nombreuses publications scientifiques dans ce champ d'investigation. L'objectif du présent chapitre est d'effectuer une recension de la documentation scientifique et professionnelle sur «la marque employeur».

## LA DÉFINITION DE LA MARQUE EMPLOYEUR

Ambler et Barrow (1996) définissent la marque employeur (ou l'image de marque employeur) comme le forfait de bénéfices fonctionnels (caractéristiques organisationnelles et caractéristiques de l'emploi), économiques (conditions de travail ou d'emploi; nature de l'environnement de travail; pratiques de bien-être des employés au travail) et psychologiques (symboles et traits organisationnels) qui émanent de la relation d'emploi. Le forfait de bénéfices est propre à chaque organisation. Ce **positionnement distinctif** qu'un employeur adopte constitue la **promesse** aux candidats et aux employés actuels. Il permet de se présenter sur le marché du travail de manière originale et différente.

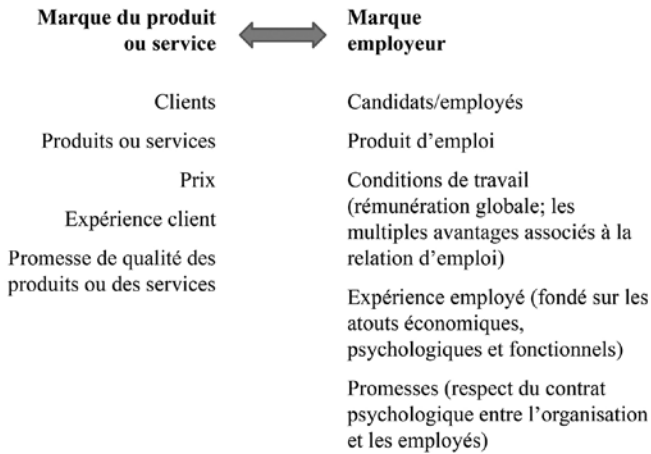
La marque employeur contribue à gérer les attitudes des employés, des nouvelles recrues, des chercheurs d'emploi ainsi que des meneurs d'enjeux à l'égard de l'organisation (en tant qu'employeur). Les pensées, les idées, la réponse émotionnelle et les diverses sensations concernant l'employeur sont associées à l'image de marque employeur.

Les individus associent des fonctions instrumentales (attributs tangibles de l'organisation) et psychologiques (symbolique – inférence de traits de personnalité à l'organisation) à l'image de marque employeur. En effet, les caractéristiques organisationnelles telles que la rémunération globale, la localisation de l'organisation, les possibilités de développement professionnel ou l'environnement de travail ne constituent pas les seules variables explicatives de l'attraction organisationnelle. Les chercheurs d'emploi ainsi que les employés accordent également une signification symbolique à l'organisation. Plus spécifiquement, ces derniers attribuent des traits de personnalité aux organisations. Par exemple, les traits organisationnels «énergique», «attentionné», «passionnant», «compétent» ou «innovateur» participent à la configuration de l'image de

marque employeur. L'image de marque employeur s'appuie donc sur une appréciation simultanée des caractéristiques instrumentales définies par les attributs organisationnels ainsi que des caractéristiques symboliques ou des traits de personnalité de l'organisation.

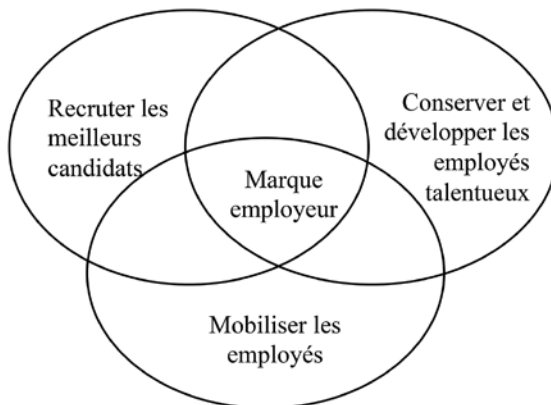
La figure 1 permet de retracer les principes qui guident la gestion de la marque employeur.

**FIGURE 1 – Les caractéristiques de la marque employeur**



La figure 2 illustre les finalités de la marque employeur

**FIGURE 2 – Finalités de la marque employeur**



## LA MARQUE EMPLOYEUR ET LA NAISSANCE D'UN NOUVEAU CHAMP DE CONNAISSANCE SCIENTIFIQUE « LE MARKETING RESSOURCES HUMAINES (RH) »

L'étude de la marque employeur permet d'établir un pont entre les disciplines du « marketing », la « GRH » et la « communication organisationnelle ». Le marketing RH vise à promouvoir l'organisation et ses emplois auprès des candidats et des employés (Dubois et Pelletier, 2010). Le marketing RH génère une nouvelle orientation en matière d'attraction et de fidélisation des employés. Dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre qualifiée dans plusieurs secteurs économiques, les organisations investissent de nombreuses ressources pour séduire et fidéliser les candidats ou les employés talentueux. Compte tenu de la forte mobilité de cette main-d'œuvre sur le marché du travail, les organisations doivent dorénavant considérer les employés comme des clients internes et les candidats comme des clients externes. En effet, chaque individu est un agent libre qui offre temporairement sa force physique et/ou intellectuelle à l'organisation. Par conséquent, le capital humain n'appartient pas aux organisations. Les organisations disposent du capital humain selon un contrat de travail avec chacun des employés.

Les organisations doivent utiliser aux mieux le capital humain dont elles disposent et veiller à son développement. Par ailleurs, les organisations doivent fournir les meilleures conditions de travail à leur personnel (Le Louarn, 2010). Il est donc important de prendre soin des meilleurs candidats lors du processus de dotation et des bons employés puisqu'ils constituent des ressources rares dans un marché du travail caractérisé par des départs massifs à la retraite, des pénuries de compétences, une disponibilité croissante des postes vacants et une anticipation à combler des besoins importants de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs d'activités économiques.

Ce ne sont plus les organisations qui choisissent les candidats (ou les employés). Les organisations et les candidats (employés) se choisissent mutuellement. Chaque candidat (employé) possède des besoins professionnels ou une variété d'attentes à l'égard de l'organisation. L'organisation doit faire la démonstration qu'elle peut combler ces besoins ou ces attentes professionnelles. La marque employeur témoigne des avantages à travailler pour l'organisation, de la valeur ajoutée des différentes pratiques de GRH dans l'organisation ainsi que de la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins professionnels de la main-d'œuvre. La cohérence entre la marque employeur et les pratiques organisationnelles contribue à accroître l'attraction organisationnelle, l'engagement et la fidélisation des employés.

## LE MARKETING RH INTERNE

Dubois et Pelletier (2010) soulignent l'importance de promouvoir la marque employeur auprès des employés de l'organisation. Cette approche s'inscrit dans les diverses pratiques de marketing RH interne. Les activités de communication associées à la stratégie de marketing RH interne visent à améliorer l'image organisationnelle auprès des employés.

L'image organisationnelle représente les attitudes du public (les parties prenantes) à l'égard des caractéristiques essentielles, distinctives et durables d'une entreprise (Cable et Yu, 2006). Les multiples pratiques organisationnelles (la manière de gérer les employés), la nature des produits ou services, la nature du service à la clientèle, la nature des résultats organisationnels, la nature des commentaires publics à l'égard de l'organisation, la compétitivité organisationnelle dans son secteur d'activité, l'intérêt organisationnel à l'égard de sa communauté ainsi que la publicité organisationnelle constituent des indicateurs pertinents de l'image organisationnelle. Lemmink, Schuijf et Streukens (2003) définissent l'image corporative selon quatre dimensions : (1) l'image de la qualité du produit ; (2) l'image d'un service exceptionnel auprès de la clientèle ; (3) l'image de la crédibilité corporative (cohérence entre le discours managérial et les actions organisationnelles – agir comme modèle) et (4) l'image du bon citoyen corporatif. L'image organisationnelle permet aux employés de distinguer l'entreprise par rapport à ses concurrents. Une remarquable image organisationnelle influence positivement l'attraction organisationnelle, l'identification ainsi que la fidélisation des employés au regard de l'entreprise (Lievens, 2007).

L'image de marque employeur constitue une composante de l'image organisationnelle. Quelques auteurs définissent cette image de marque employeur comme l'ensemble des croyances ou des impressions du chercheur d'emploi à l'égard des caractéristiques organisationnelles. Cette image de marque employeur génère ultérieurement une représentation de la nature du milieu de travail ainsi que le goût de travailler pour l'organisation (Cable et Turban, 2001 ; Highhouse et coll., 1999).

Il subsiste un chevauchement important entre les concepts d'image organisationnelle et de réputation organisationnelle (prestige) dans la documentation scientifique sur l'image de marque employeur, l'attraction organisationnelle et le recrutement du personnel. En effet, la réputation organisationnelle est également fondée sur une appréciation affective du public et des meneurs d'enjeux à l'égard des caractéristiques de l'entreprise (Clardy, 2012 ; Rindova et coll. 2005). Lange, Lee et Dai (2011) recommandent de conceptualiser la réputation organisationnelle à partir de trois dimensions : (1) être connu (familiarité du public à l'égard de l'entreprise) ; (2) être reconnu concernant des



caractéristiques particulières (qualité, responsabilité sociale, performance financière, service à la clientèle, GRH, innovation, etc.) et ; (3) bénéficier de l'appréciation du public à l'égard de l'organisation (célébrité de l'organisation). La réputation organisationnelle repose notamment sur la qualité des actifs de l'organisation, les réussites organisationnelles, le rangement de l'organisation dans les médias et les affiliations avec les acteurs de prestige.

Dubois et Pelletier (2010) proposent la diffusion d'un plan de communication associé au marketing RH interne. Cette démarche permet de mettre en évidence une diversité d'attributs organisationnels qui valorisent l'image organisationnelle (l'image de marque employeur) auprès des employés :

- La mission organisationnelle
- La vision organisationnelle
- Les valeurs organisationnelles
- Les succès organisationnels et la contribution des employés
- Le positionnement de l'employeur en matière de politiques et de pratiques en GRH
- Les objectifs stratégiques de l'organisation et les plans d'avenir
- Les avantages offerts aux employés
- La fierté de travailler pour l'organisation

Les employés sont les acteurs ou les ambassadeurs privilégiés pour diffuser la marque employeur sur le marché du travail ou dans la communauté. En effet, l'usage du « bouche à oreille » constitue la meilleure source de recrutement pour accroître l'attraction organisationnelle par rapport au site Web de l'organisation (Jaidi, Van Hooft et Arends, 2011 ; Van Hoyle, 2013a ; 2013b ; Van Hoyle, 2012 ; Van Hoyle et Lievens, 2009 ; Van Hoye et Lievens, 2007a ; Van Hoye et Lievens, 2007b). Par ailleurs, le recrutement des candidats fondé sur l'approche du « bouche à oreille » intensifie l'attraction organisationnelle après une publicité négative à l'égard de l'organisation (Van Hoye et Lievens, 2005).

## LE MARKETING RH EXTERNE

Le Marketing RH externe est la somme des actions mises de l'avant par l'organisation pour améliorer la capacité d'attraction de l'entreprise (Dubois et Pelletier, 2010). Les organisations transmettent des signaux sur le marché du travail. Ces multiples signaux sont codés et interprétés par les chercheurs d'emploi sous la forme d'inférences concernant les caractéristiques organisationnelles (par exemple: travailler pour cette organisation me procurera une qualité de vie au

travail) et les attributs symboliques caractérisés par les traits de l'organisation (par exemple : *avant-gardiste* dans ses pratiques de gestion, *innovatrice*, *respectueuse* des employés). L'ensemble de ces inférences contribue à la manifestation de l'image organisationnelle (image de marque employeur). Les candidats se font rapidement une image organisationnelle lors des premières étapes du processus de recrutement du personnel. Par ailleurs, l'image organisationnelle favorise une démarche initiale de socialisation des chercheurs d'emploi (ou des candidats). En effet, les attentes de l'entreprise en matière de profils professionnels des candidats sont communiquées au moyen de l'image organisationnelle. L'image organisationnelle contribue à solliciter un profil de main-d'œuvre qui répond aux besoins organisationnels. Les valeurs organisationnelles sont également véhiculées par l'image organisationnelle. Elle favorise une réflexion des candidats sur leurs compatibilités potentielles avec l'entreprise et l'emploi. Les candidats peuvent en partie s'appuyer sur l'image organisationnelle pour orienter la décision de poursuivre la démarche d'emploi auprès de l'entreprise. L'intervieweur prend donc beaucoup d'importance puisqu'il influence concrètement l'image organisationnelle auprès des candidats.

Les intervieweurs fournissent des signaux aux des candidats. Les candidats interprètent et utilisent ces signaux pour produire des inférences concernant l'environnement de travail. Par exemple, les candidats peuvent croire que la dimension amicale de l'intervieweur génère un signal positif sur la présence d'un attribut organisationnel tel qu'un milieu de travail harmonieux. Afin d'obtenir une image organisationnelle précise, le candidat s'appuie sur le comportement de l'intervieweur de manière à déterminer son attraction organisationnelle et sa compatibilité organisationnelle (ou sa compatibilité avec l'emploi) (Chapman et Webster, 2006; Chapman et coll. 2005; Dineen et Soltis, 2011; Larsen et Phillips, 2002). L'intervieweur doit donc communiquer davantage les caractéristiques de la marque employeur aux candidats. Compte tenu de l'importance des caractéristiques organisationnelles (instrumentales) ainsi que des caractéristiques symboliques de l'organisation (les traits de l'organisation) lors des processus d'attraction organisationnelle et de fidélisation du personnel, il est pertinent de former les intervieweurs aux différentes techniques de communication de la marque employeur.

Le site Web de l'organisation est un outil de recrutement incontournable afin de promouvoir la marque employeur sur le marché du travail (Allen et coll., 2013; Dubois et Pelletier, 2012). Le site Web de l'organisation vise notamment à transmettre des informations sur les valeurs organisationnelles, les emplois disponibles, les diverses possibilités de carrière, le développement professionnel et la nature des conditions de travail aux chercheurs d'emploi. Le contenu du site Web influence substantiellement les attitudes des chercheurs d'emploi à

l'égard de l'organisation. En effet, les études révèlent une relation positive entre les attitudes à l'égard du site Web et l'attraction organisationnelle (Allen, Mahto et Otondo, 2007; Cober et coll., 2004; Cober et coll., 2003; De Goede, Van Vianen et Klehe, 2011; Dineen, Ash et Noe, 2002; Pfeffelmann, Wagner et Libkuman, 2010; Williamson, Lepak et King, 2003). La facilité à naviguer et à rechercher les informations pertinentes contribue à produire une image positive de l'organisation auprès des chercheurs d'emploi. L'expression de la marque employeur se manifeste également au moyen des médias sociaux (Bourhis, 2011; Dubois et Pelletier, 2011; Sivertzen, Nilsen et Olafsen, 2013).

En résumé, le marketing RH vise à mettre en place une image de marque employeur fondée sur la valorisation des caractéristiques distinctives de l'employeur sur le marché du travail. Elle permet également d'élaborer un plan de communication à l'intention des candidats et des employés afin de mettre en évidence les multiples avantages de travailler et de progresser dans l'organisation. Enfin, les pratiques associées au marketing RH vise à qualifier l'organisation « d'employeur de choix ». L'actualisation du statut « d'employeur de choix » repose sur l'implantation de pratiques de GRH permettant l'épanouissement personnel et professionnel et par ricochet un rendement supérieur des employés (Le Louarn, 2010).

Le marketing RH à l'externe se concentre sur l'attraction des candidats talentueux. À l'opposé, le marketing RH à l'interne renforce l'identification des employés à l'image organisationnelle (l'image de marque employeur) (Dubois et Pelletier, 2010; Edwards, 2010). L'entreprise ne doit pas tenir ses employés pour acquis. La démarche de vente ou de séduction organisationnelle auprès des employés constitue un enjeu important dans un contexte de guerre des talents sur le marché du travail.

Chaque organisation présente rigoureusement ses atouts à la clientèle. La fonction « marketing » détermine les raisons pour lesquelles la clientèle devrait établir une relation d'affaires avec l'organisation. Toutefois, peu d'organisations s'engagent dans une réflexion approfondie sur les raisons pour lesquelles les employés talentueux devraient demeurer à leur service. La proposition de « valeur attrayante de l'employeur » représente l'ensemble des bénéfices associés à la relation d'emploi avec l'organisation : la satisfaction de travailler dans l'environnement organisationnel, le style de leadership, les collègues de travail, la variété de marques de reconnaissance et plus encore. C'est la façon dont l'organisation satisfait les besoins de ses employés talentueux, leurs attentes et leurs rêves. C'est ce que l'employé ressent vraiment dans ce milieu de travail, jour après jour. Comme les organisations compétitionnent durement pour gagner cette lutte pour les talents, elles doivent mettre en place une approche pour retenir les

employés talentueux. Il faut que la proposition de « valeur attrayante de l'employeur » présente un bienfait irrésistible aux yeux des employés, en réponse à la question : « Pourquoi une personne talentueuse choisirait-elle de demeurer longtemps dans l'organisation ? » L'entreprise doit donc souligner régulièrement ses succès organisationnels aux employés. Les nombreux avantages de travailler pour l'organisation seront largement diffusés dans le milieu de travail.

## LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE L'IMAGE DE MARQUE DE L'EMPLOYEUR

La théorie des ressources contribue à analyser les retombées de la gestion de l'image de marque employeur sur plusieurs résultats en GRH tels que : (1) l'amélioration de la quantité et la qualité des candidatures ; (2) le traitement méticuleux des candidatures lors du processus de dotation ; (3) un programme efficace d'accueil et d'intégration des nouvelles recrues ; (4) la configuration d'une main-d'œuvre exemplaire dans l'organisation ; (5) la conservation des meilleurs employés et (6) la mobilisation des ressources humaines. Une gestion habile de l'image de marque employeur contribue à accroître la qualité du capital humain ainsi que la valeur de l'organisation. L'exercice de valorisation de la marque employeur permet d'appliquer les postulats de la théorie des ressources. La qualité du capital humain constitue un avantage compétitif durable. L'organisation qui dispose d'une main-d'œuvre remarquable, précieuse, non substituable et difficilement imitable se distingue des concurrents sur le marché du travail.

Le marketing RH à l'externe positionne l'entreprise comme un employeur de choix de manière à attirer les meilleurs candidats. Le caractère distinctif de la marque employeur permet à l'organisation d'acquérir du capital humain distinctif. L'image de marque employeur permet aux candidats d'élaborer une série d'images évocatrices sur la nature du milieu de travail et des valeurs organisationnelles. L'image de marque employeur permet aux candidats d'envisager un avenir dans l'organisation. Les nouvelles recrues adhèrent déjà aux valeurs organisationnelles. Ces nouveaux employés intensifient leur engagement envers l'organisation. Le marketing RH à l'interne contribue à constituer un bassin différencié d'employés fidèles à l'organisation. Les autres entreprises auront du mal à imiter la qualité de cette main-d'œuvre. La marque employeur consolide « le plaisir de travailler pour l'organisation » et fortifie le désir des employés de rester au service de l'organisation (Backhaus et Tikoo, 2004 ; Gardner, Erhardt et Martin-Carlos, 2011).

La théorie de l'identité sociale permet d'établir des relations entre l'image de marque de l'employeur, la compatibilité individu/organisation, la compati-

bilité individu/emploi et l'attraction organisationnelle (Highhouse, Thornbury et Little, 2007 ; Nolan et Harold, 2010). La théorie de l'identité sociale postule que l'image de soi repose sur : (1) l'identité psychologique (la perception qu'a l'individu de ses habiletés ainsi que de ses traits de personnalité) et (2) l'identité sociale (l'affiliation de l'individu à une organisation ou à différents groupes de travail). Les individus s'identifient à l'organisation dans la mesure où celle-ci contribue à accroître leur estime de soi et comblent leurs besoins professionnels. L'identification des individus à l'entreprise favorise l'approbation sociale. Les candidats qui repèrent les caractéristiques positives de l'image de marque employeur (par exemple : le bon citoyen corporatif, une impression favorable de prestige organisationnelle, une réputation enviable, des valeurs organisationnelles compatibles avec les valeurs personnelles) s'identifient davantage à l'image de marque employeur (Zhang et Gowan, 2012). Les candidats désirent potentiellement faire partie de la main-d'œuvre de l'organisation puisqu'il y a une amélioration de l'image de soi auprès du public. Il est peu probable qu'un candidat désire travailler pour une organisation impliquée dans un scandale financier ou dépréciée dans les médias (ou par le public) compte tenu des retombées négatives sur l'image de soi ainsi que sur l'estime de soi. En somme, l'identité personnelle ainsi que l'estime de soi sont en partie fonction de l'appartenance à l'organisation (ou à l'équipe de travail). La nature des attitudes à l'égard de l'image de marque employeur détermine l'intensité de l'identification à l'organisation (Lievens, Van Hove et Anseel, 2007). Par conséquent, la documentation sur la théorie de l'identité sociale encourage la communication régulière des caractéristiques positives de l'image de marque employeur. Une telle pratique favorise l'identification et l'adhésion à l'organisation. Une forte identité organisationnelle diminue le roulement volontaire des employés talentueux (Cole et Bruch, 2006).

Les recherches sur la compatibilité individu/organisation et la compatibilité individu/emploi révèlent que les candidats comparent l'image de marque de l'employeur avec leurs besoins professionnels, leurs traits de personnalité et leurs valeurs personnelles. Plus les valeurs organisationnelles coïncident avec celles des candidats, plus l'attraction organisationnelle sera importante (Backhaus et Tikoo, 2004 ; Chapman et coll., 2005). Les impressions concernant les collègues potentiels au travail ainsi que le superviseur potentiel représentent un paramètre prépondérant lors de l'appréciation de la compatibilité candidat/équipe de travail/superviseur (Sekiguchi et Huber, 2011 ; Tsai, Chen et Chen, 2012). Les candidats se fondent sur cette compatibilité avec l'équipe potentielle au travail et le superviseur potentiel pour apprécier dans quelle mesure ils possèdent des similitudes professionnelles ou personnelles avec les employés de l'organisation. Quelques études démontrent une relation positive entre la compatibilité

candidat/équipe de travail et l'attraction organisationnelle (Kristof-Brown, Zimmerman et Johnson, 2005 ; Walter, Wentzel et Tomczak, 2012).

Les études sur la culture organisationnelle mettent en évidence que l'image de marque de l'employeur communique d'importantes informations préalables à l'emploi. Les caractéristiques de la culture organisationnelle sont importantes pour les candidats au moment du choix d'un emploi (Gardner, Erhardt et Martin-Rios, 2011). Les entreprises ont généralement différentes sous-cultures dans divers secteurs ou départements organisationnels. Un candidat peut accepter une offre d'emploi en raison de ses connaissances sur la culture organisationnelle (il la perçoit comme une culture socialement responsable). Par contre, la sous-culture peut jouer un rôle plus important pour des candidats lorsque la culture organisationnelle est défaillante. Un candidat peut accepter un poste puisqu'il apprécie la sous-culture dont il a été témoin au moment de sa visite auprès de l'équipe de travail potentiel.

Le marketing RH interne communique « la proposition de la valeur attrayante de l'employeur » dans l'organisation. Cette proposition illustre les différentes dimensions du contrat psychologique sur lesquelles s'appuie la relation entre l'employé et l'organisation. Les études scientifiques sur le contrat psychologique et la confiance organisationnelle se greffent à la théorie de l'échange social offrant des bases théoriques. Cette approche théorique guide les études sur l'image de marque employeur (Bal et coll., 2008 ; Edwards, 2010 ; Guerrero et Herrbach, 2009 ; Guerrero, 2005 ; Zhao et coll., 2007). Un contrat psychologique unique et attrayant fondé sur un contenu transactionnel intéressant (détermination des tâches et des responsabilités ; nature de la rémunération), un contenu relationnel passionnant (relation de confiance entre l'employé et l'organisation ; préoccupation pour le bien-être des employés) et un contenu « balancé » séduisant (développement professionnel de l'employé ; lien entre le rendement individuel et récompenses) produit une image de marque employeur originale.

Le contrat psychologique permet d'établir les assises de la « proposition de valeur attrayante de l'employeur » et de la marque employeur. Il se compose notamment des attitudes de l'employé à l'égard des promesses de l'organisation et de la perception de maintien ou de rupture d'une partie ou de l'ensemble du contrat psychologique. La marque employeur contribue à l'élaboration d'un contrat psychologique. L'exactitude de l'information véhiculée par la marque employeur (cohérence entre le discours et les pratiques organisationnelles) influence l'appréciation du respect (ou de la violation) du contrat psychologique. La proposition de « valeur attrayante de l'employeur » génère des attentes quant aux obligations organisationnelles à l'égard des employés. La satisfaction des attentes permet de concrétiser « l'expérience de l'employé » dans l'organisation.

À la lumière des différentes approches théoriques, il est approprié de mettre en évidence un ensemble de propositions susceptibles d'accroître notre compréhension des retombées de l'image de marque employeur sur les attitudes et comportements des candidats ou des employés (Backhaus et Tikoo, 2004 ; Edwards, 2010).

- L'image de marque employeur augmente les processus de compatibilité individu/organisation et de compatibilité individu/emploi.
- L'image de marque employeur contribue à la formation du contrat psychologique entre l'employé et l'employeur.
- L'information précise qui se rattache à l'image de marque employeur réduit la perception de violation du contrat psychologique.
- Une image de marque employeur qui véhicule une vision incomplète de la culture organisationnelle encourage le roulement volontaire du personnel.
- Une image de marque employeur qui ne s'appuie pas sur une approche réaliste en emploi contribue à favoriser le roulement volontaire du personnel.

Il est approprié de retracer quelques conditions de succès d'une forte image de marque employeur sur le marché du travail :

- la diffusion d'une culture de partage et d'amélioration continue dans l'organisation ;
- un équilibre entre les bonnes pratiques de GRH et la productivité ;
- la reconnaissance publique de l'organisation ;
- les employés qui discutent activement et favorablement de l'organisation sur la place publique ;
- l'organisation en avant-plan dans les médias ;
- une organisation à partir de laquelle les concurrents comparent leurs diverses pratiques de gestion ;
- la familiarité accrue des candidats à l'égard des pratiques gagnantes de l'organisation.

## L'APPROCHE THÉORIQUE SUR LES CARACTÉRISTIQUES INSTRUMENTALES ET SYMBOLIQUES DE LA MARQUE EMPLOYEUR

Les études retracent plusieurs variables qui influencent l'attraction organisationnelle telles que : (1) la compatibilité individu/organisation ; (2) la compatibilité individu/emploi ; (3) les comportements de l'intervieweur ; (4) les caractéristiques organisationnelles (l'environnement de travail) ; (5) les caractéristiques de l'emploi (Chapman et coll., 2005 ; Ployhart, 2006). L'image organisationnelle (l'image de marque employeur) constitue la principale variable qui oriente la nature de l'attraction organisationnelle. L'image de marque employeur correspond aux connaissances, attitudes, impressions, postulats et opinions des chercheurs d'employés et des employés à l'égard des attributs distinctifs, fondamentaux et durables de l'employeur.

Le cadre théorique fondé sur l'appréciation simultanée des caractéristiques instrumentales (les caractéristiques organisationnelles) et des caractéristiques symboliques (les traits de personnalité de l'organisation) favorise une compréhension approfondie et complète des dimensions de l'image de marque employeur (Gardner, Erhardt et Martin-Rios, 2011). Cette approche théorique permet d'unifier les différentes conceptualisations de l'image organisationnelle (image de marque employeur) dans la documentation scientifique sur le recrutement du personnel.

La documentation dans le secteur du marketing révèle que les consommateurs associent des fonctions instrumentales et psychologiques (symboliques) à une marque (Keller, 2013). Les caractéristiques instrumentales d'un produit représentent les attributs matériels, utiles et tangibles d'un produit. Dans un contexte de recrutement du personnel, les différentes caractéristiques organisationnelles ainsi que les caractéristiques de l'emploi (par exemple : rémunération supérieure, emploi stimulant, plan de carrière dans l'organisation) constituent des caractéristiques instrumentales, concrètes et factuelles de l'image de marque employeur. En effet, les différentes caractéristiques organisationnelles et de l'emploi produisent des bénéfices tangibles pour les chercheurs d'emplois et les employés.

La « marque » génère également des inférences sur les symboles ou les traits d'un produit. Le produit possède des caractéristiques intangibles. Les chercheurs d'emplois et les employés traduisent l'image de marque employeur sous la forme de symboles ou de traits de personnalité associés à l'organisation. La **fierté** de travailler pour l'organisation, une organisation **compétente**, **l'honnêteté** organisationnelle dans ses relations avec les clients et les employés, **l'enthousiasme** du milieu de travail, une organisation **énergique**, **robuste**, **solide**, **dynamique** et **novateur** ainsi qu'une organisation **prestigieuse** constituent des traits de l'orga-



nisation qui déclenchent des sensations ou des émotions parmi les chercheurs d'emploi et les employés. L'attrait à l'égard de ces traits organisationnels intensifie l'image de soi, l'estime de soi, l'identification à l'organisation et l'attraction organisationnelle.

Lors des premières étapes du recrutement, les attributs symboliques ou les traits de l'organisation sont aussi importants par rapport aux caractéristiques instrumentales de l'organisation. L'attraction organisationnelle peut s'appuyer notamment sur une rémunération globale intéressante (dimension instrumentale) et sur le profil d'une entreprise novatrice et dynamique (dimension symbolique). Si les organisations se concentrent exclusivement sur les caractéristiques instrumentales ou organisationnelles, elles négligent une partie importante de l'attrait organisationnel fondé sur les traits et les symboles du milieu de travail.

Plusieurs études appliquent avec succès l'approche théorique des caractéristiques instrumentales et symboliques de l'image de marque employeur auprès d'une variété d'échantillons de chercheurs d'emploi, candidats et employés (Lievens, 2007; Lievens et Highhouse, 2003; Lievens, Van, Hoyle et Ansel, 2007; Lievens, Van Hoyer et Schreurs, 2005; Van Hoyer, Bas, Cromheecke et Lievens, 2012; Van Hoyer et Saks, 2010).

## **LES CARACTÉRISTIQUES INSTRUMENTALES OU ORGANISATIONNELLES DE L'IMAGE DE MARQUE EMPLOYEUR**

La gestion de l'image de l'employeur vise à mettre au point une « expérience employé » unique en tenant compte de l'ensemble des avantages tangibles que l'organisation offre aux chercheurs d'emploi, candidats et employés. La « proposition de valeur attrayante de l'employeur » s'appuie sur la promotion des caractéristiques instrumentales ou organisationnelles (Lauzier et Roy, 2011).

Lauzier et Roy (2011) conceptualisent et mesurent la nature de « l'expérience employé » à l'aide d'une variété de caractéristiques instrumentales (organisationnelles) et de quelques caractéristiques symboliques. Le tableau 1 permet de mettre en évidence comment les employeurs peuvent communiquer les caractéristiques de « l'expérience employé » en s'appuyant sur le rangement des plus importantes caractéristiques instrumentales et symboliques du milieu de travail.

**TABLEAU 1 – Le rang des caractéristiques instrumentales ou organisationnelles de « l'expérience de l'employé » (La valeur d'attraction de l'employeur)**

	Rang
Un environnement de travail <b>plaisant</b> *	1
Un salaire compétitif et concurrentiel	2
La possibilité de pouvoir concilier travail et famille	3
Un ensemble d'avantages sociaux intéressants	4
Un environnement de travail <b>sain</b> et sécuritaire *	5
Les possibilités d'avancement et de développement de carrière	6
La possibilité de participer à des activités de formation	7
La possibilité d'avoir une sécurité d'emploi	8
Les bonnes relations avec les collègues	9
Les <b>bonnes</b> relations avec le superviseur immédiat *	10
Le sentiment d'être <b>fier</b> de travailler pour une organisation particulière *	11
La reconnaissance et l'appréciation par les membres du personnel de gestion	12
Une organisation qui <b>respecte</b> les valeurs morales, humaines et éthiques *	13
Un niveau élevé d'autonomie décisionnelle dans l'accomplissement du travail	14
La possibilité de pouvoir travailler pour une organisation qui a du <b>prestige</b> *	15
La possibilité de faire des voyages dans le cadre du travail	16
Une organisation dont la performance financière est élevée	17
Le fait de travailler pour une organisation responsable socialement	18
Une organisation qui offre des produits et services de qualité supérieure	19
Le fait de travailler pour une organisation qui <b>innove</b> par ses pratiques *	20

\* Caractéristique symbolique (trait organisationnel)

Source: M. Lauzier, M. et M. Roy (2011). « Application of the instrumental-symbolic framework within an employer positioning context: A test using perceptual maps ». *Journal of Organizational Psychology*, vol. 11, n° 2, p. 37.

L'appréciation des caractéristiques de « l'expérience de l'employé » s'appuie sur un échantillon d'étudiants universitaires en gestion. Le rang 1 représente la caractéristique la plus valorisée; le rang 20 exprime la caractéristique la moins valorisée.

Gardner, Erhardt et Martin-Rios (2011) proposent également au tableau 2 une classification des caractéristiques instrumentales de « l'expérience de l'employé ».

**TABLEAU 2 – Bilan de la documentation sur les caractéristiques instrumentales ou organisationnelles de l'image de marque employeur**

*Les caractéristiques directes de l'emploi*

Rémunération globale  
 Possibilité de progression professionnelle  
 Sécurité d'emploi  
 Travail d'équipe/activités sociales dans le cadre de l'emploi  
 Diversité de la tâche  
 Possibilité de voyager dans le cadre du travail  
 Salaire de départ (élevé)  
 Possibilité d'être créatif dans le cadre du travail  
 Possibilité de travailler et de vivre à l'étranger  
 Possibilité d'effectuer une variété de tâches dans le cadre du travail  
 Emploi qui s'appuie sur un horaire convenable de travail  
 Travail auprès de la clientèle

*Les caractéristiques indirectes de l'emploi (les attributs organisationnels)*

Localisation  
 Structure organisationnelle  
 Culture organisationnelle (compatibilité entre le candidat/employé et les valeurs organisationnelles)  
 Âge de l'organisation  
 Taille de l'organisation  
 Indicateurs de performance organisationnelle (ventes et profits)  
 Représentation syndicale dans l'organisation  
 Approche organisationnelle fondée sur la méritocratie (élitisme)  
 Dynamisme et agilité organisationnelle  
 Innovation organisationnelle  
 Prestige de l'employeur

*Les caractéristiques associées à la carrière*

Filière professionnelle dans l'organisation  
 Formation (gestion des compétences)  
 Programme de développement professionnel  
 Réalisation de différents mandats ou rôles  
 Progression à long terme de la carrière  
 Programme de mentorat  
 Perfectionnement

*Les relations avec les collègues de travail et le superviseur*

Compatibilité avec les collègues de travail, le groupe de travail et le superviseur  
**Compétence** du superviseur et des collègues de travail \*  
 Diversité culturelle des collègues de travail  
**Qualité** de la main-d'œuvre dans l'organisation \*  
**Soutien** organisationnel et soutien du superviseur à l'égard de la valorisation de la productivité et du bien-être des employés \*

\* Caractéristique symbolique (trait organisationnel)

Adapté de T. M. Gardner, N. L. Erhardt et C. Martin-Rios. « Rebranding employment branding: Establishing a new research agenda to explore the attributes, antecedents and consequences of workers' employment brand knowledge ». *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 30, p. 275.