

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

DÉPARTEMENT DES SCIENCES ADMINISTRATIVES



LES EFFETS DE LA MARQUE EMPLOYEUR ET DE LA CULTURE  
PERSONNELLE SUR L'EMPLOYABILITÉ INDIVIDUELLE : UNE ÉTUDE  
EMPIRIQUE

MÉMOIRE PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAITRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES  
CONCENTRATION MARKETING

PAR

JULIE NGAH EDOA

NOVEMBRE 2019



## Remerciements

Je remercie Monsieur Issam Telahigue qui a accepté de diriger mon mémoire.

Je remercie le jury d'évaluation de mon mémoire

Je remercie tous mes enseignants à l'UQO pour leurs enseignements de grande qualité plus particulièrement Monsieur Jan Saint-Macary

Je remercie mes collègues à l'UQO pour leur soutien et leurs encouragements. Je remercie particulièrement Réginald Châtelain, Laetitia Diallo, Crépin Mbogtep, Jules Nsunda et Armel Ntchuissi

Enfin, je remercie tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce travail.

## Sommaire

Remerciements.....	i
Sommaire .....	ii
Liste des tableaux.....	v
Liste des figures .....	viii
Résumé.....	ix
Introduction et problématique .....	1
Chapitre 1 : Présentation des concepts-clés : la marque employeur et l’employabilité .....	4
I. Comprendre la marque employeur et ses implications .....	4
1. Définition et contenu de la marque employeur .....	4
2. Les mesures de la marque employeur .....	8
3. Les effets de la marque employeur .....	12
II. Comprendre l’employabilité .....	17
1. Définition .....	17
2. Les antécédents de l’employabilité .....	22
3. Les déterminants de l’employabilité individuelle .....	23
Chapitre 2 : État de l’art sur la marque employeur et l’employabilité et cadre conceptuel de la recherche .....	27
I. Le nouveau modèle de gestion de carrière.....	27

1.	La fin de la carrière classique et l'avènement des carrières nomades.....	27
2.	La fin de la gestion de carrière organisationnelle et l'avènement de la gestion individuelle de la carrière.....	30
II.	Les effets de la marque employeur sur l'employabilité .....	32
1.	La marque employeur comme déterminant de l'employabilité .....	33
2.	Les croyances personnelles comme déterminants de l'employabilité .....	35
3.	L'influence des facteurs culturels sur l'employabilité .....	36
III.	Cadre conceptuel.....	40
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude empirique .....		42
I.	Identification et opérationnalisation du problème.....	42
1.	Définition du problème de recherche.....	43
2.	Besoins en information .....	43
II.	Cadre de la recherche.....	44
1.	Choix du type de recherche.....	44
2.	Plan d'échantillonnage.....	45
3.	Instruments et échelles de mesure.....	49
III.	Collecte et préparation des données.....	53
1.	Collecte des données.....	53
2.	Préparation des données.....	53
3.	Validation des échelles de mesure .....	54
4.	Statistiques descriptives .....	77

Chapitre 4 : Analyse et discussion des résultats et recommandations .....	85
I.    Vérification des hypothèses de recherche .....	85
1.    Techniques statistiques utilisées .....	85
2.    Vérification des hypothèses .....	87
3.    Tableau récapitulatif de la vérification des hypothèses .....	99
II.   Discussion des résultats .....	100
1.    Implications théoriques et managériales .....	104
2.    Limites de la recherche .....	106
3.    Voies de recherches futures .....	108
Conclusion .....	110
Annexes .....	112
Bibliographie.....	117
Table des matières.....	123

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Échelles et dimensions utilisées dans le questionnaire .....	50
Tableau 2 : Indice KMO et test de Bartlett de l'échelle d'employabilité .....	56
Tableau 3 : Variance totale expliquée de l'échelle d'employabilité .....	56
Tableau 4 : Rotation de la matrice des composantes échelle d'employabilité.....	58
Tableau 5 : Indice KMO et test de Bartlett de l'échelle de la marque employeur .....	61
Tableau 6 : Variance totale expliquée de l'échelle de la marque employeur.....	61
Tableau 7 : Alpha de Cronbach de l'échelle de la marque employeur .....	62
Tableau 8 : Indice KMO et test de Bartlett de l'échelle d'interdépendance .....	63
Tableau 9 : Variance totale expliquée de l'échelle d'interdépendance.....	64
Tableau 10 : Alpha de Cronbach de l'échelle d'interdépendance.....	66
Tableau 11 : Indice KMO et test de Bartlett de l'échelle d'indépendance .....	66
Tableau 12 : Variance totale expliquée de l'échelle d'indépendance .....	67
Tableau 13 : Alpha de Cronbach de l'échelle d'indépendance.....	68
Tableau 14 : Alpha de Cronbach en cas de suppression d'un élément .....	68
Tableau 15 : Indice KMO et test de Bartlett de l'échelle du pouvoir .....	69
Tableau : 16 Variance totale expliquée de l'échelle du pouvoir .....	69
Tableau 17 : Alpha de Cronbach de l'échelle du pouvoir.....	70
Tableau 18 : Indice KMO et test de Bartlett de l'échelle de masculinité.....	71
Tableau 19 : Alpha de Cronbach de l'échelle de masculinité.....	72
Tableau 20 : Alpha de Cronbach en cas de suppression d'un élément .....	72

Tableau 21 : Indice KMO et test de Bartlett de l'échelle d'aversion au risque .....	73
Tableau 22 : Variance totale expliquée de l'échelle d'aversion au risque .....	74
Tableau 23 : Indice KMO et test de Bartlett de l'aversion au risque après correction .....	75
Tableau 24 : Variance totale expliquée de l'échelle d'aversion au risque après correction ..	75
Tableau 25 : Alpha de Cronbach de l'échelle d'aversion au risque après correction .....	76
Tableau 26 : Statistiques descriptives des variables sociodémographiques.....	77
Tableau 27 : Fréquences du genre des répondants.....	78
Tableau 28 : Fréquences de l'âge des répondants.....	78
Tableau 29 : Fréquences du niveau d'études des répondants .....	79
Tableau 30 : Fréquence du secteur d'activité d'emploi des répondants .....	80
Tableau 31 : Fréquences du revenu annuel des répondants .....	80
Tableau 32 : Tableau croisé genre x âge des répondants .....	81
Tableau 33 : Tableau croisé niveau d'études x revenu annuel.....	82
Tableau 34 : Tableau croisé revenu annuel x expérience professionnelle .....	83
Tableau 35 : ANOVA Capital marque employeur x Opportunités.....	88
Tableau 36 : Coefficients de régression capital marque x opportunités .....	88
Tableau 37 : Récapitulatif des modèles de la régression Capital marque employeur x opportunités.....	89
Tableau 38 : ANOVA Capital marque employeur x réputation de l'entreprise.....	89
Tableau 39 : Coefficients de régression capital marque x réputation de l'entreprise .....	90

Tableau 40 : Récapitulatif des modèles Capital marque employeur x réputation de l'entreprise .....	90
Tableau 41 : ANOVA Expérience passée x formation et compétences.....	91
Tableau 42 : Coefficients de la régression Expérience passée x formations et compétences	92
Tableau 43 : Récapitulatif des modèles Expérience passée x formation et compétences.....	92
Tableau 44 : ANOVA Interdépendance au groupe social x opportunités.....	93
Tableau 45 : Coefficients de régression Interdépendance au groupe x opportunités.....	93
Tableau 46 : Récapitulatif des modèles Interdépendance au groupe x opportunités .....	94
Tableau 47 : ANOVA Interdépendance à la famille x opportunités .....	94
Tableau 48 : Coefficients de la régression Interdépendance à la famille x opportunités.....	95
Tableau 49 : Récapitulatif des modèles Interdépendance à la famille x opportunités .....	95
Tableau 50 : ANOVA pouvoir x opportunités.....	96
Tableau 51 : Coefficients de régression Pouvoir x opportunités .....	96
Tableau 52 : Récapitulatif des modèles Pouvoir x opportunités.....	97
Tableau 53 : ANOVA Aversion du risque x opportunités.....	97
Tableau 54 : Coefficients de la régression Aversion au risque x opportunités .....	98
Tableau 55 : Récapitulatif des modèles Aversion au risque x opportunités .....	98
Tableau 56 : Récapitulatif de la vérification des hypothèses.....	99

## Liste des figures

Figure 1 : Modèle d'influence de la marque employeur sur l'employabilité.....	40
Figure 2 : Tracé d'effondrement échelle d'employabilité.....	57
Figure 3 : Tracé d'effondrement de l'échelle de la marque employeur.....	62
Figure 4 : Tracé d'effondrement de l'échelle d'interdépendance.....	64
Figure 5 : Tracé d'effondrement de l'échelle d'indépendance.....	67
Figure 6 : Tracé d'effondrement de l'échelle du pouvoir.....	70
Figure 7 : Tracé d'effondrement de l'échelle d'aversion au risque.....	74
Figure 8 : Tracé d'effondrement de l'échelle d'aversion au risque après correction.....	76

## Résumé

La marque employeur est un concept en essor tant dans la recherche que dans la pratique. Cependant les études menées jusqu'alors ne se sont penchées que sur les avantages de la marque employeur pour l'entreprise.

Dans cette recherche, nous évaluons les avantages de la marque employeur pour les employés, plus précisément leur employabilité.

L'hypothèse centrale qui sous-tend notre recherche est qu'un capital marque employeur fort améliore la perception l'employabilité individuelle des employés. Nous évaluons par ailleurs l'influence des facteurs culturels personnels dans la perception de l'employabilité individuelle.

L'enquête menée auprès des employés d'entreprises publiques et privées au Canada révèle qu'une bonne marque employeur contribue à améliorer la perception de l'employabilité individuelle des répondants. Il ressort également qu'une entreprise dont les produits ou services ont une bonne image de marque sur le marché est perçue comme étant un bon employeur.

Trois des quatre dimensions utilisées (individualisme, interdépendance, masculinité) de l'échelle des facteurs culturels individuels de Sharma (2010) se sont révélées inadéquates à prédire la perception de l'employabilité individuelle. Seule la dimension de l'aversion au risque s'est révélée comme influençant négativement la perception de l'employabilité individuelle.

**Mots-clés** : Marque employeur, employabilité, facteurs culturels

## Introduction et problématique

Le concept de marque employeur fait partie du marketing des ressources humaines et suscite un grand intérêt de la part des chercheurs et des praticiens depuis quelques années (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015; Viot & Benraïss-Noailles, 2014). En effet, le contexte actuel amène les entreprises à se livrer une guerre de talents (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels III, 1998) dans laquelle elles appliquent les logiques du marketing et de la communication pour attirer les candidats et retenir les employés (Liger, 2013 cité par Viot & Benraïss-Noailles, 2014) les plus talentueux dans leurs rangs. Les bénéfices d'un personnel de qualité se traduisent notamment par des produits et services et une bonne rentabilité de l'entreprise (Ambler & Barrow, 1996). Recruter et fidéliser les talents les plus prometteurs devient donc un défi de première importance pour les entreprises (Viot & Benraïss-Noailles, 2014). Les entreprises doivent projeter, auprès des employés actuels et potentiels, l'image de ce qui les rend différentes et fait d'elles des places où il serait désirable de travailler.

Si le concept de marque employeur a suscité beaucoup d'intérêt académique et managérial comme nous l'avons déjà évoqué, cet intérêt s'est davantage porté vers la construction d'un cadre théorique, les avantages de la marque employeur tant pour l'entreprise que pour les employés et aussi les effets de celle-ci sur les comportements et attitudes des employés actuels et potentiels (Viot & Benraïss-Noailles, 2014). Cependant, très peu d'études ont été réalisées sur les effets de la marque employeur

sur le plan individuel des employés plus précisément concernant leur employabilité (Viot & Benraïss-Noailles, 2014). En effet, il serait intéressant de savoir comment les employés perçoivent leur capacité à trouver un autre emploi après une expérience dans une entreprise ayant un capital marque employeur fort. C'est à cette tâche que nous allons nous consacrer tout au long de ce travail.

Parmi les avantages de la marque employeur, figurent en bonne place la fidélité et l'engagement qui constituent un facteur de rétention des employés au sein de l'entreprise (Sokro, 2012). Aussi, il pourrait sembler vain de vouloir étudier les effets de la marque employeur auprès des employés après leur passage dans une entreprise ayant un bon capital marque employeur. Mais il faut prendre en compte le fait que la « carrière classique » qui a longtemps prévalu durant l'après-guerre ne rend plus fidèlement compte de la diversité des parcours professionnels dans l'économie néolibérale qui prévaut de nos jours (Falcoz, 2001). Ce modèle de carrière a cédé la place depuis la deuxième moitié des années 90 à un paradigme alternatif qui privilégie la pluralité des modèles de carrières et la mobilité (Cadin, 2005). Ainsi, les parcours standardisés et normés se perdent au profit des parcours multi-employeurs faisant intervenir d'autres compétences et d'autres temporalités (Cadin, 2005). La gestion de soi est mise en avant contrairement à la carrière classique ou cela était du ressort des ressources humaines (Cadin, 2005).

Dans un tel contexte, il devient tout à fait pertinent de voir les avantages de la marque employeur au-delà de la vision qu'on en a eu jusqu'à présent et de s'intéresser à ce qu'elle pourrait apporter à l'employé sur un plan individuel notamment l'employabilité. Tout comme de nombreuses études ont démontré l'influence de la

marque de produits ou services sur les consommateurs sur les plans identitaires notamment, nous voulons vérifier empiriquement qu'un capital marque employeur fort peut améliorer l'employabilité individuelle des employés. La problématique à laquelle nous répondrons dans notre recherche est la suivante : quels sont les effets d'un capital marque employeur fort et de la culture personnelle sur l'employabilité individuelle perçue des salariés potentiels et actuels de l'entreprise?

Pour répondre à cette question, nous allons dans un premier temps présenter le contexte de notre recherche en présentant les concepts clés que sont la marque employeur et l'employabilité. Puis, nous allons procéder à une revue de la littérature pour faire un état de l'art sur l'employabilité et la marque employeur et les liens qui existent entre les deux concepts. Cette revue de la littérature nous servira à émettre des hypothèses comme réponses provisoires à notre problématique de recherche. La prochaine étape consistera à concevoir la méthodologie de recherche empirique qui nous permettra de valider ou d'invalider les réponses provisoires à notre problématique de recherche. Ensuite, nous allons présenter les résultats de notre recherche. Nous terminerons par l'analyse et la discussion des résultats de l'étude empirique. Nous présenterons les intérêts (théoriques et managériaux) et les limites de la recherche et nous proposerons des voies de recherche pour aller plus loin dans le sujet.

## Chapitre 1 : Présentation des concepts-clés : la marque employeur et l'employabilité

Dans ce chapitre, nous allons présenter les concepts de marque employeur et d'employabilité pour les mettre en contexte par rapport à notre recherche.

### I. Comprendre la marque employeur et ses implications

#### 1. Définition et contenu de la marque employeur

Le concept de marque employeur fait partie du marketing des ressources humaines et suscite un grand intérêt de la part des chercheurs et des praticiens depuis quelques années (A. Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015; Viot & Benraïss-Noailles, 2014). Le concept a été utilisé pour la première fois par Ambler et Barrow (1996) qui définissent la marque employeur comme l'ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'emploi et inhérents à la compagnie employeuse. Le Conference Board (2001) définit la marque employeur comme l'identité de l'entreprise en tant qu'employeur y compris son système de valeurs, ses politiques et ses comportements d'entreprise en vue d'attirer, motiver et retenir les employés actuels et potentiels de l'entreprise (Conference Board, 2001, cité par Backhaus (2016)). Pour Soulez et Guillot-Soulez (2011), la marque employeur implique que l'organisation promeuve, en son sein et à l'extérieur, une idée claire de ce qui la rend différente et désirable en tant qu'employeur. Bien que de nombreuses

recherches aient été faites, la définition de Ambler et Barrow (1996) est largement retenue par les différents chercheurs (A. Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015). Viot et Benraïss-Noailles (2014) proposent une définition qui englobe les principaux ajouts qu'a connus la définition de Ambler et Barrow (1996) au fil des recherches : la marque employeur est « une promesse d'emploi unique (UEP) à destination des employés actuels et potentiels qui s'appuie sur les bénéfices – fonctionnels, économiques et psychologiques – associés à une organisation en tant qu'employeur et à l'offre RH qu'elle propose. Elle permet de créer une identité et une image distinctive de l'organisation en tant qu'employeur » p.62.

La littérature anglo-saxonne fait une distinction entre la marque employeur (employer brand) et la gestion de la marque employeur (employer branding) (A. Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015). Cette distinction vise à souligner que chaque entreprise a une marque employeur mais ce ne sont pas toutes les entreprises qui mettent en place des stratégies afin de se différencier positivement en tant qu'employeur (Backhaus, 2016)

La gestion de la marque employeur consiste à appliquer les principes du marketing et en particulier la « science du branding » à la gestion des ressources humaines actuelles et potentielles (Edwards, 2009). D'après Ambler et Barrow (1996), de la même manière qu'une entreprise tire profit de ses marques de produits et services auprès des clients, de la même manière elle est capable de tirer profit de ses employés (actuels et potentiels) grâce à la marque employeur. Pour mieux comprendre cette analogie, il est utile de rappeler les fonctions et caractéristiques de la marque.

Selon l'Association Américaine du Marketing, la marque est un nom, un signe, un symbole ou toute combinaison de ces éléments qui permet d'identifier les biens ou services d'un vendeur ou groupe de vendeurs et les différencier de ceux des concurrents (Viot & Benraïss-Noailles, 2014). Des travaux plus récents sur la marque ont permis de démontrer qu'elle ne servait pas qu'à des fins d'identification et de différenciation, elle est également porteuse de valeur. Certains auteurs la considèrent en effet comme un mélange d'attributs tangibles et intangibles, symbolisé dans une marque commerciale, et qui, lorsqu'elle est convenablement gérée, crée de la valeur et influence (Swystun, 2007 cité par Edwards, 2009). Kapferer (1991) va plus loin et affirme que la marque transforme profondément le produit ou le service en y matérialisant des attributs, incorporant des avantages, déposant des bénéfices, inscrivant des obsessions et dessinant une mission. La marque est donc porteuse de valeur symbolique et fonctionnelle en ce sens qu'elle est considérée comme un capital immatériel de l'entreprise (Viot & Benraïss-Noailles, 2014). On parle d'ailleurs de capital marque pour démontrer cette valeur de la marque.

Dans le contexte des ressources humaines, la transformation qu'apporte la marque concerne, non pas un produit ou service, mais, l'identité d'employeur de l'entreprise. L'entreprise ici se différencie de ses concurrents par l'image qu'elle projette de son environnement de travail. Elle doit procéder à des innovations sociales et organisationnelles (Liger, 2007 cité par Duroni, 2011) afin de proposer à ses employés actuels et potentiels une expérience d'emploi unique (Edwards, 2009) ou proposition de valeur d'employé (*employee value proposition*) (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels III, 1998).

D'après Backhaus et Tikoo (2004), la gestion de la marque employeur est un processus en trois étapes. Tout d'abord l'entreprise doit développer la proposition de valeur que la marque doit refléter. Cette proposition de valeur représente les valeurs particulières que l'entreprise offre à ses employés potentiels et actuels et découle d'un audit approfondi de ce qui fait de l'entreprise un lieu de travail idéal (Lievens, 2007). Après avoir clairement défini sa proposition de valeur, l'entreprise doit la faire connaître sur le marché du travail aux employés potentiels ciblés, aux agences de recrutement, aux conseillers en placement et autres acteurs (Backhaus & Tikoo, 2004). C'est ce que Audrey Charbonnier-Voirin, Laget et Vignolles (2014) nomment la marque employeur externe. La dernière étape du processus de gestion de la marque employeur est la communication à l'interne des valeurs de la marque employeur. Le but ici est de développer un environnement de travail qui respecte l'ensemble des valeurs et des objectifs organisationnels établis par l'entreprise (Backhaus & Tikoo, 2004). Cette étape est également connue comme la marque employeur interne (Audrey Charbonnier-Voirin et al., 2014).

Les étapes deux et trois de la gestion de la marque employeur peuvent entraîner des confusions avec des concepts voisins. Comme le relève Kapoor (2010), malgré qu'il soit l'un des principes les plus importants du management moderne, le concept de marque employeur est aussi le plus flou et le moins bien compris. C'est pourquoi il faut le distinguer du marketing interne et de la marque institutionnelle notamment (Viot & Benraïss-Noailles, 2014). Le marketing interne consiste à s'assurer que les employés adoptent la marque produits/services et délivrent aux clients les promesses y associées. La marque employeur quant à elle a une étendue plus large, car elle s'adresse aussi aux employés potentiels et reflète les bénéfices à travailler pour

l'entreprise (Foster et al., 2010 cité par Viot et Benraïss-Noailles (2014)). La marque institutionnelle quant à elle s'adresse seulement aux parties prenantes externes (Balmer, 1998 cité par Viot et Benraïss-Noailles (2014)). Ce qui la différencie de la marque employeur dans le sens que cette dernière s'adresse à la fois aux parties prenantes internes et externes, plus spécifiquement aux ressources humaines et concerne l'identité de la firme en tant qu'employeur (Backhaus & Tikoo, 2004).

## 2. Les mesures de la marque employeur

Du fait de ses multiples définitions, c'est sans surprise que l'on retrouve également de multiples échelles de mesure de la marque employeur.

### *a) L'image de marque*

Viot et Benraïss-Noailles (2014) relèvent que la plupart des échelles utilisées jusqu'à présent, malgré la diversité des noms utilisés, mesurent principalement l'image de marque en se limitant aux attributs ou aux bénéfices liés à l'emploi. Citons certains noms donnés à ces échelles pour nous en convaincre : attraits de l'employeur, les déterminants de la marque employeur, image de l'employeur, réputation de l'employeur, connaissance sur l'employeur, image-emploi de la firme, personnalité de la marque institutionnelle et dimensions de la marque employeur (Viot & Benraïss-Noailles, 2014). Ainsi, qu'il s'agisse de Berthon, Ewing et Hah (2005) qui identifient cinq dimensions de la marque employeur, ou de Roy (2008) qui en identifie huit, ces dimensions peuvent se regrouper dans les deux grandes catégories que sont les avantages instrumentaux et les avantages symboliques, basant ainsi l'image de marque de l'employeur sur les bénéfices et les attributs. Pourtant, selon Keller (1993), les

bénéfices, les attributs et les attitudes sont les trois associations nécessaires à la formation d'une image de marque. Les attitudes sont donc manquantes dans les différentes mesures jusqu'à présent utilisées dans les recherches sur la marque employeur.

### *b) Le capital marque*

Lorsqu'il s'agit de mesurer la valeur d'une marque, la recherche marketing privilégie le concept de capital marque qui est un concept plus large englobant plusieurs autres concepts liés à la marque tels que la notoriété et l'image. Pour Viot et Benraïss-Noailles (2014) le capital marque est la meilleure approche pour mesurer le capital marque employeur, car cette approche réunit les indicateurs de l'image et de la notoriété de marque. Bien que le capital marque ait été longuement étudié en marketing et qu'il fasse relativement l'unanimité dans les mesures utilisées, il n'en est pas de même pour ce qui est de la marque employeur (Franca & Pahor, 2012).

La plupart des recherches sur la marque employeur s'appuient largement sur les recherches en marketing. Ambler et Barrow (1996) affirment à cet effet que les techniques marketing traditionnelles peuvent s'appliquer à la marque employeur « mutatis mutandis ». D'après Jiang et Iles (2011), l'emploi ou les postes peuvent être considérés comme des produits ou services, ce qui permet de s'inspirer des travaux marketing dans un contexte de ressources humaines pour élaborer un concept de capital marque employeur (Jiang & Iles, 2011).

Ambler et Barrow (1996) définissent le capital marque employeur comme l'actif intangible dans l'esprit des salariés actuels et potentiels qui a été constitué par de

bonnes pratiques marketing et ressources humaines. Il peut être mesuré et valorisé comme tout capital marque. Pour Ewing, Pitt, De Bussy et Berthon (2002), le capital marque employeur renvoie à l'ensemble des éléments d'actif et de passif liés à la marque employeur, à son nom à sa symbolique et qui s'ajoute ou se soustrait à la valeur que l'organisation offre à ses employés. Pour Backhaus et Tikoo (2004) par ailleurs, le capital marque est le résultat souhaité des activités de branding de l'employeur. En d'autres termes, les employés actuels ou potentiels réagiront différemment à des efforts similaires de recrutement, de sélection et de maintien en poste de la part de différentes entreprises en raison de l'image de marque sous-jacente de l'employeur associée à ces entreprises (Backhaus & Tikoo, 2004).

Pour Keller (1993), le capital marque réfère aux effets marketing uniquement attribuables à la marque. Plus précisément, il s'agit de savoir de quelles façons les activités marketing ont changé l'état d'esprit du client vis-à-vis de la marque (Keller & Brexendorf, 2017). Les auteurs proposent un modèle en cinq dimensions pour saisir ce qu'ils qualifient de source de la valeur de la marque :

- Notoriété de marque : c'est la mesure dans laquelle les clients se rappellent et reconnaissent la marque et peuvent identifier les produits et services auxquels elle est associée, ainsi que la facilité avec laquelle ils peuvent la reconnaître. Dans le cadre de la marque employeur, Jiang et Iles (2011) affirment que le candidat doit dans un premier temps être au courant de l'existence d'une entreprise avant de considérer postuler un emploi dans cette entreprise. C'est ce que Franca et Pahor (2012) nomment la reconnaissance (recognition).

- Associations de marque : elles renvoient à la force, la favorabilité et le caractère unique des attributs et des avantages perçus pour la marque, y compris les aspects matériels et immatériels des produits ou services.
- Attitudes envers la marque : il s'agit des évaluations globales de la marque en termes de qualité et de satisfaction qu'elle génère.
- Attachement à la marque : c'est la fidélité du client à l'égard de la marque.
- Activité de marque : il s'agit de la mesure dans laquelle les clients achètent et utilisent la marque, parlent de la marque à d'autres personnes, recherchent de l'information sur la marque, des promotions, des événements, etc.

Ces cinq dimensions englobent les aspects de notoriété et d'image de marque que Keller (1993) propose comme mesure du capital marque.

Se basant sur le Brand Value Ten de Aaker, Franca et Pahor (2012) proposent une pyramide de mesure de la force de la marque employeur à partir de trois principales propriétés de la marque employeur : la reconnaissance, la considération et l'employeur de choix. La reconnaissance renvoie au fait qu'un candidat reconnaisse une organisation comme futur employeur. On la mesure par le nombre de répondants qui reconnaissent le nom d'une organisation lorsque celle-ci leur est mentionnée (notoriété). La considération quant à elle, signifie que le candidat répond positivement à la question de savoir s'il considérerait un employeur pour un emploi. L'employeur de choix enfin fait référence au fait qu'un employeur est le premier ou le seul choix du candidat lorsqu'il s'agit de postuler un emploi (Franca & Pahor, 2012). Cette proposition de Franca et Pahor (2012) semble être l'alternative la plus analytique de mesure du capital marque qui existe jusqu'à présent (Viot & Benraïss-Noailles, 2014).

De plus, elle englobe les concepts de notoriété (reconnaissance), d'image (considération) et d'attitudes envers la marque (employeur de choix) que nous avons précédemment identifié comme étant les piliers du capital marque.

### 3. Les effets de la marque employeur

Comme nous l'avons évoqué précédemment la marque employeur s'adresse aussi bien aux employés actuels que potentiels. De ce fait, nous pouvons distinguer les effets de la marque employeur auprès de ces deux groupes cibles.

#### *a) Les effets de la marque employeur sur les employés potentiels*

La plupart des études portant sur la marque employeur mettent en avant le fait qu'une bonne marque employeur contribue à rendre l'organisation plus attractive pour des candidats à l'emploi (Collins & Stevens, 2002; Ewing et al., 2002; Franca & Pahor, 2012). Selon Cable et Turban (2003), l'image de marque de l'entreprise va attirer les candidats, car c'est à partir des perceptions qu'ils ont de cette entreprise qu'ils vont décider d'y postuler. Étant donné qu'il est souvent difficile d'obtenir des informations de premier ordre sur les attributs liés à l'emploi quand on n'est pas dans l'organisation, les candidats vont se fier à la réputation de celle-ci pour déterminer s'ils veulent y postuler et éventuellement y accepter un emploi (Cable & Turban, 2003). Au terme de leurs recherches empiriques, Knox et Freeman (2006) et Leekha Chhabra et Sharma (2014) concluent qu'il existe une corrélation significative et positive entre une marque employeur forte et l'intention de postuler.

Cette attractivité de la marque employeur est avérée auprès des jeunes diplômés (Agrawal & Swaroop, 2009). Plus une entreprise est perçue comme un bon employeur, plus des candidats voudront y travailler (Berthon et al., 2005). L'image de marque employeur est la clé pour attirer davantage de personnes qualifiées à postuler pour une entreprise (Backhaus, 2016). En effet, l'intention de postuler pour une entreprise est renforcée lorsque cette dernière est perçue comme offrant les avantages instrumentaux et symboliques (Backhaus & Tikoo, 2004) qui correspondent aux besoins du candidat. Les attributs instrumentaux (ou fonctionnels) renvoient aux attributs objectifs, factuels et concrets inhérents au poste de travail tels que le salaire, le milieu de travail, la structure, le lieu de travail entre autres. Ces avantages attirent les employés du fait de leur utilité (Lievens & Highhouse, 2003). Les attributs symboliques quant à eux, renvoient aux attributs subjectifs, abstraits et intangibles que le candidat attribue au poste ou à l'organisation tels que le prestige, l'enthousiasme, la sincérité (Lievens & Highhouse, 2003). Les bénéfices symboliques sont liés au besoin des individus de créer, d'améliorer ou de maintenir leur identité personnelle, leur image de marque ou d'exprimer leur croyance personnelle ou leur personnalité (Soulez & Guillot-Soulez, 2011). D'après Ashforth et Mael (1989), les individus définissent leur identité sociale en fonction des groupes auxquels ils appartiennent. Ceci signifie que les individus perçoivent le fait de travailler pour une entreprise ayant une bonne image comme un facteur pouvant améliorer leur propre identité sociale, leur image et leur personnalité. Ceci contribue à rendre les entreprises possédant un bon capital marque employeur, plus attractives pour les personnes qualifiées.

Certaines recherches relèvent cependant que le lien entre la marque employeur et l'intention de candidater au sein de l'organisation n'est pas direct. Des variables modératrices telles que les expériences d'emploi précédentes, le contexte culturel et le genre influencent l'effet de la marque employeur sur l'intention de candidater (Viot & Benraïss-Noailles, 2014).

La marque employeur peut également susciter l'identification à l'organisation chez les candidats (Viot & Benraïss-Noailles, 2014). En effet, plus des candidats sont favorables aux valeurs reflétées par la marque employeur d'une entreprise, plus ils ont envie d'y travailler (Backhaus & Tikoo, 2004). Le nouveau contrat psychologique entre l'employé et l'entreprise veut que cette dernière offre à l'employé des compétences commercialisables en échange de sa flexibilité et de ses efforts (Backhaus & Tikoo, 2004). La marque employeur est de ce fait une promesse d'employabilité pour les salariés potentiels (Viot & Benraïss-Noailles, 2014), car elle donne à l'employé les aptitudes nécessaires pour rester compétitif sur le marché de l'emploi grâce à l'acquisition des compétences commercialisables au sein de l'entreprise. Ainsi, les candidats qui perçoivent une entreprise comme respectant ce nouveau type de contrat psychologique vont s'identifier à elle a priori et vouloir travailler pour elle.

#### *b) Les effets de la marque employeur sur les employés actuels*

Viot et Benraïss-Noailles (2014) identifient les incidences suivantes de la marque employeur sur l'attitude des employés :

- L'identification à l'organisation

Selon la théorie de l'identité sociale, « l'identité et l'estime de soi des individus sont en partie déterminées par leur appartenance à des organisations sociales telles que l'entreprise dans laquelle ils travaillent ou le groupe de personnes avec lesquelles ils collaborent. Lorsqu'une organisation est perçue favorablement à la fois par les employés actuels et potentiels, l'appartenance à cette organisation accroît leur estime de soi et leur identification à l'organisation. » (Viot & Benraïss-Noailles, 2014) p.72. L'image de marque employeur, plus particulièrement les attributs symboliques ont donc une influence positive sur l'identification des employés à leur organisation (Bodderas, Cachelin, Maas, & Schlager, 2011).

- Motivation et satisfaction vis-à-vis de l'organisation

La motivation représente les forces, internes ou externes, qui produisent le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance d'un comportement (Roussel, 2000). La satisfaction quant à elle exprime le degré auquel l'individu estime que son travail répond à ses attentes. Un employé qui évalue positivement son employeur sera motivé et satisfait de son travail, car l'entreprise lui offre les valeurs qu'il recherche dans le cadre d'un emploi (Soulez & Guillot-Soulez, 2011; Viot & Benraïss-Noailles, 2014). De plus, lorsque ces valeurs étaient perçues par les employés avant le recrutement et qu'elles se confirment après, cela renforce leur envie de travailler pour l'entreprise, ils sont donc plus motivés et satisfaits de leur travail (Audrey Charbonnier-Voirin et al., 2014; Viot & Benraïss-Noailles, 2014).

- Fidélité organisationnelle

Des employés qui ont une attitude positive envers leur employeur vont le manifester par la fidélité à l'organisation. La fidélité organisationnelle se caractérise par une faible

propension de l'employé à chercher un nouveau travail, son engagement affectif et l'efficacité dans l'exécution des tâches (Peretti & Swalhi, 2007) en vue de contribuer au développement de l'organisation. Peretti et Swalhi (2007) relèvent que l'employé qui reste dans l'entreprise peut ne pas être productif et son choix de rester peut être la résultante d'une absence d'offres intéressantes pour lui sur le marché du travail. C'est pourquoi, plutôt que de mesurer la fidélité organisationnelle sur la seule base du fait que l'employé reste dans l'entreprise, il faut également prendre en compte l'efficacité de l'employé dans son travail et sa contribution à un climat sain dans l'entreprise. La fidélité organisationnelle s'observe aussi par la faible propension de l'employé à chercher un autre emploi. Ce comportement dénote de la volonté de l'employé de rester dans l'entreprise et de son attachement affectif à cette dernière (Audrey Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018).

*c) Les effets de la marque employeur sur l'organisation et les actionnaires*

Une bonne marque employeur est bénéfique pour l'entreprise. En effet, tous les avantages que nous avons énumérés précédemment pour les candidats et les employés, permettent notamment à l'entreprise de diminuer ses coûts de recrutement, car elle attire, recrute et fidélise les meilleurs talents. De plus, comme le démontrent Bodderas et al. (2011), l'attitude des employés a un impact sur la qualité des services offerts par l'entreprise. Ainsi, une bonne marque employeur entraîne une bonne qualité des services proposés et par conséquent la satisfaction des clients qui reviennent faire affaire avec l'entreprise, assurant ainsi sa prospérité et sa pérennité. En d'autres

termes, une bonne marque employeur contribue également à la rentabilité de l'entreprise.

La marque employeur a pour effet de fidéliser les employés, ce qui diminue le taux de turnover dans l'entreprise. En effet, des employés satisfaits et motivés par leur emploi, auront tendance à rester plus longtemps dans l'entreprise qui leur offre les conditions favorables à leur épanouissement professionnel et personnel. Ce qui limite leurs intentions de quitter l'entreprise (Price, 2001) et augmente l'attachement de l'employé envers son employeur.

Nous retenons de cette première partie que la marque employeur est un concept marketing appliqué à la gestion des ressources humaines et qui renvoie à l'ensemble des bénéfices instrumentaux et symboliques qu'une entreprise offre à ses employés actuels et potentiels pour les recruter et fidéliser. Ce concept prend toute sa place dans le contexte actuel de pénurie des talents. Nous allons à présent nous intéresser au deuxième concept clé de notre recherche à savoir l'employabilité.

## II. Comprendre l'employabilité

### 1. Définition

Si de façon globale, l'employabilité renvoie à la capacité à obtenir un emploi (Gazier, 1990) il n'existe pas de consensus sur une définition de l'employabilité (Hofaidhllaoui & Alain, 2014). Gazier (1990) note que la conception française est différente de celle anglo-saxonne. En effet, selon cet auteur, la notion d'employabilité en France fait référence à l'espérance objective ou la probabilité plus ou moins élevée, que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver un. Toujours dans

l'acception française, l'employabilité est un processus de sortie de chômage aussi bien pour les personnes à la recherche d'un premier emploi que pour celles en besoin de réinsertion professionnelle (Gazier, 1990).

L'approche anglo-saxonne de l'employabilité quant à elle a plusieurs significations. L'une d'elles conçoit l'employabilité comme l'aptitude d'un individu à travailler, révélée par les résultats à des tests fonctionnels. Cette approche est d'origine médicale et médico-sociale (Gazier, 1990). Une autre approche, qui serait limitée au Canada et aux États-Unis, définit l'employabilité comme l'attractivité d'un individu aux yeux des employeurs, évaluée par les résultats à des tests d'aptitudes, de comportements et d'intégrabilité professionnelle (Gazier, 1990). La dernière conception de l'employabilité dans la recherche anglo-saxonne d'après Gazier (1990) résume les performances probables d'un groupe ou d'un individu sur le marché du travail mesurées par trois indicateurs observés sur une période donnée : le temps de détention d'un ou de plusieurs emplois, la durée moyenne journalière ou hebdomadaire du travail et le taux de salaire.

Guilbert, Bernaud, Gouvernet et Rossier (2016) avancent que les multiples définitions de l'employabilité proposées par la littérature, d'inspiration francophone ou anglo-saxonne, peuvent être rassemblées en trois grandes perspectives non exclusives : éducative et gouvernementale, organisationnelle, et individuelle.

a) *L'employabilité d'un point de vue gouvernemental et éducatif*

Cette vision se rapproche de ce que Gazier (1990) nomme « employabilité à la française » et qui a trait aux politiques gouvernementales et éducatives pour

développer l'employabilité. L'employabilité ici renvoie aux mesures prises par les gouvernements pour obtenir le plein emploi et propose des stratégies permettant aux populations d'obtenir un emploi en adoptant des mesures incitatives ou contraignantes pour promouvoir la formation continue (Guilbert et al., 2016). Ces mesures incitatives ou contraignantes entraînent un activisme visant à concilier la lutte contre les inégalités sociales et la compensation de déficiences personnelles, car les couches sociales les plus défavorisées (handicapés, personnes en difficultés, minorités visibles) se retrouvent souvent les principales bénéficiaires des stratégies d'employabilité (Gazier, 1990). Pour Hillage et Pollard (1998), les politiques gouvernementales et éducatives devraient soutenir le déploiement des compétences professionnelles chez les personnes confrontées à une transition professionnelle ou exclues du marché du travail et qui sont donc souvent considérées comme vulnérables.

Yorke (2006) cité par Guilbert et al. (2016), définit l'employabilité comme un ensemble de réalisations (compétences, compréhension et qualités personnelles) qui rendent les diplômés plus susceptibles d'obtenir un emploi et de réussir dans la profession qu'ils ont choisie, ce qui profite à eux-mêmes, à la population active, à la collectivité et à l'économie. Cette définition met l'accent sur le fait que les institutions d'enseignement doivent former les étudiants en vue de leur donner les aptitudes nécessaires à l'obtention et au maintien d'un emploi. Hillage et Pollard (1998) abondent dans ce sens en relevant que le système éducatif doit permettre de développer les compétences clés recherchées par les entreprises dans le cadre d'un emploi spécifique. Prokou (2008) affirme enfin que le rôle des universités a changé et que désormais, elles doivent être plus pragmatiques et orientées vers le marché de l'emploi afin d'augmenter l'employabilité des diplômés. Ceci se traduit par des programmes et

des diplômés répondants aux besoins du monde du travail, le développement d'aptitudes transférables et l'apprentissage en continu qui améliorent la flexibilité des employés sur le marché du travail (Guilbert et al., 2016).

*b) L'employabilité d'un point de vue organisationnel*

Les changements technologiques rapides, la mondialisation et les exigences accrues des clients ont forcé les organisations à adopter des structures de travail qui favorisent la flexibilité et l'adaptabilité des organisations (van Dam, 2004). Les organisations doivent de ce fait promouvoir l'employabilité des employés (Guilbert et al., 2016) afin que ceux-ci restent compétents et productifs dans l'environnement professionnel qui prévaut. En effet, d'une conception de l'emploi statique (contrat à durée indéterminée, temps complet, salaire fixe), on est passé à une conception dynamique articulée autour des mobilités et transitions entre emplois (Saint-Germes, 2004). On peut de ce fait comprendre l'employabilité du point de vue de l'organisation comme les interventions de cette dernière visant à accroître sa souplesse tout en développant et maintenant la mobilité des travailleurs pour l'organisation (van Dam, 2004) et en leur offrant des emplois gratifiants (Hillage & Pollard, 1998).

L'employabilité apparaît comme une nouvelle dimension de la gestion des ressources humaines, car elle permet à l'organisation de gérer les questions de transition et de mobilité des employés (Saint-Germes, 2004). Il se pose pour l'organisation, le dilemme de la flexibilité et de la fidélité des employés. En effet, l'entreprise qui développe la flexibilité de ses employés par la formation continue notamment, leur donne des connaissances et compétences qu'ils peuvent mettre au

service d'une autre entreprise (Guilbert et al., 2016). Eby, Butts et Lockwood (2003) relèvent que les entreprises peuvent donner à leurs employés les moyens de développer de nouvelles compétences, des réseaux internes et externes et encourager les relations de mentorats tout en soulignant le rôle important joué par les individus eux-mêmes dans la gestion de leur carrière.

c) *L'employabilité d'un point de vue individuel*

Un troisième groupe de chercheurs soutient que c'est l'individu lui-même qui développe son employabilité. En plus d'un système éducatif orienté vers les besoins du marché du travail et qui permet de décrocher un emploi, Hillage et Pollard (1998) affirment que l'employabilité implique également la capacité à maintenir un emploi ou à en trouver un autre si on le désire. Ces implications de l'employabilité supposent l'accomplissement, l'acquisition ou la création continue d'un travail par l'utilisation optimale des compétences (Heijde & Van Der Heijden, 2006).

Rothwell, Herbert et Rothwell (2008) adoptent une perspective intéressante en adéquation avec la présente recherche. Ils abordent l'employabilité du point de vue de la perception individuelle et la définissent comme la capacité perçue d'atteindre un emploi durable correspondant à son niveau de qualification (Rothwell et al., 2008). Cette définition prend en compte non seulement des facteurs externes tels que la réputation de l'université, le marché du travail et le domaine d'études, mais aussi des facteurs internes tels que la croyance personnelle des étudiants de pouvoir décrocher les emplois qu'ils convoitent.

Ces différentes perspectives de l'employabilité démontrent les multiples approches non exclusives qu'il est possible d'adopter pour définir le concept. Guilbert et al. (2016) recommandent de prendre en considération deux axes, même si ceux-ci ne permettent pas de ressortir une définition unifiée et acceptée de tous : le premier axe, aborde des perspectives allant d'une macro-vision centrée sur la société à une micro vision centrée sur l'individu ; le second aborde la nature changeante de la notion, considérée soit comme un trait, soit comme un processus dynamique. Guilbert et al. (2016) affirment par ailleurs que la dimension culturelle doit également être considérée afin de prendre pleinement en compte la complexité de l'employabilité.

## 2. Les antécédents de l'employabilité

La fin des années 90 et le début des années 2000 ont été marquées par des restructurations majeures, des compressions d'effectifs et autres formes de changements organisationnels (Wittekind, Raeder, & Grote, 2010). Ces changements ont été à la base de la modification du traditionnel et paternaliste contrat psychologique qui existait jusque-là entre l'employeur (Cavanaugh & Noe, 1999). D'après ces auteurs, le traditionnel contrat psychologique impliquait que l'employeur prenne soin de l'employé en lui fournissant un emploi. Si l'employé réalisait bien son travail, il avait la garantie d'avoir un emploi jusqu'à sa retraite. La planification de la carrière était du ressort de l'employeur qui offrait aussi des promotions pour assurer le développement de la carrière de l'employé (Cavanaugh & Noe, 1999). L'employé pour sa part était loyal et engagé envers son emploi et l'organisation qui l'employait (Cavanaugh & Noe, 1999).

Les changements organisationnels précédemment évoqués ont modifié le contrat psychologique avec pour conséquence l'accroissement du sentiment d'insécurité de l'emploi des individus (Wittekind et al., 2010). Pour pallier ce nouvel état de fait, les individus ont dû trouver de nouvelles méthodes pour assurer la sécurité de leur emploi. En effet, face au constat que l'emploi à vie n'est plus une prérogative accessible à tout le monde, de nouveaux concepts ont émergé pour cerner la nouvelle réalité du marché du travail : carrière protéiforme, nomades postmodernes, carrières sans frontières (Forrier & Sels, 2003). L'employabilité à vie a succédé à l'emploi à vie pour apporter une nouvelle sécurité dans le marché de l'emploi (Forrier & Sels, 2003).

### 3. Les déterminants de l'employabilité individuelle

L'employabilité est un concept multifacette (Forrier & Sels, 2003). Parce que nous nous intéressons à la perception individuelle qu'ont les individus de leur employabilité, nous allons nous accorder avec les dimensions proposées par Rothwell et al. (2008).

#### *a) Les croyances personnelles*

Il s'agit des facteurs internes que l'individu perçoit comme pouvant contribuer à son employabilité. Ces facteurs incluent notamment les qualifications professionnelles que l'on acquiert par l'éducation (Forrier & Sels, 2003), la maîtrise de la recherche d'emploi (Hillage & Pollard, 1998), la volonté de développer de nouvelles compétences (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004).

Hillage et Pollard (1998) estiment que l'employabilité est un ensemble d'atouts qui inclut ce que les individus savent (connaissances), ce qu'ils font de ce qu'ils savent (aptitudes) et comment ils le font (attitudes). Pour Fugate et al. (2004), la personne qui veut améliorer son employabilité doit développer des KSAO (Knowledge, Skills, Abilities and Other characteristics – connaissances, qualifications, aptitudes, et autres caractéristiques) valorisées aussi bien par son employeur actuel que par de futurs employeurs.

Selon Becker (1993) cité par Wittekind et al. (2010), le temps consacré à s'informer sur les opportunités d'emploi est un investissement qui rapporte. Il semble en effet évident qu'une personne informée des différentes opportunités présentes dans l'environnement et capable de bien présenter ses compétences augmentera la probabilité d'obtenir un emploi qu'une autre personne ne disposant pas du même niveau d'information.

L'employabilité adresse les problèmes de transitions au travail tant au sein de l'entreprise qu'à l'extérieur (Heijde & Van Der Heijden, 2006). Ainsi, une personne ayant la volonté d'apprendre et de développer ses compétences augmente ses chances de rester employable (Fugate et al., 2004)

#### *b) L'état du marché du travail externe*

L'état du marché du travail peut amener les individus à considérer leurs possibilités d'obtenir un emploi comme faibles ou fortes. Comme le démontrent Guilbert et al. (2016), l'employabilité sera perçue plus forte dans les pays riches par rapport au pays pauvre en raison de la situation économique du pays ou de la région.

*c) Impact de la réputation*

Parce qu'ils étudient l'employabilité auprès des étudiants, Rothwell et al. (2008) postulent que la réputation ou l'image de marque de l'université a une influence sur l'employabilité. En effet, certains recruteurs privilégient les diplômés issus de certaines universités (Rothwell et al., 2008) du fait que celles-ci sont réputées comme offrant de bonnes formations. Les diplômés de ces universités bénéficient d'un a priori positif dans leur recherche d'emploi.

*d) Le domaine d'études*

Dans un pays comme le Canada, certains domaines d'activités sont en pénurie de main d'œuvre. Ainsi un étudiant qui fait ses études dans un des domaines souffrant de pénurie ou considéré comme prioritaire, aura une évaluation positive de ses possibilités de trouver un emploi durable dans son domaine d'expertise.

*e) Les facteurs culturels*

Comme le soulignent Guilbert et al. (2016) la culture influence la définition. Ainsi, en plus des déterminants évoqués par Rothwell et al. (2008), nous rajoutons les facteurs culturels comme déterminants de l'employabilité individuelle. L'identification de l'individu à un groupe, son aversion pour le risque ou sa perception de la masculinité (Sharma, 2010) sont susceptibles d'influencer la façon dont il évalue ses chances de trouver et maintenir un emploi.

Dans ce premier chapitre, nous avons présenté le contexte de notre recherche en caractérisant les concepts de marque employeur et d'employabilité. Le premier renvoie aux avantages instrumentaux et symboliques qu'offre un employeur à ses employés. Le deuxième concept renvoie à la capacité des individus à trouver et maintenir un emploi. Puisque notre recherche s'intéresse à la façon dont la marque employeur influence l'employabilité, dans le prochain chapitre, nous allons effectuer une revue de la littérature pour découvrir ce que les recherches réalisées jusqu'à présent sur les thèmes de la marque employeur et de l'employabilité nous suggèrent comme réponses provisoires à notre question de recherche principale qui est : Quelle est l'influence de la marque employeur sur l'employabilité individuelle des employés ?

## Chapitre 2 : État de l'art sur la marque employeur et l'employabilité et cadre conceptuel de la recherche

La marque employeur procure des avantages à toutes les parties prenantes de l'organisation : les employés, les actionnaires et même les employés potentiels. Concernant les employés, nous avons relevé que ces avantages sont de deux ordres : instrumentaux ou fonctionnels et symboliques. Nous avons choisi de nous intéresser à la façon dont le prestige de la marque employeur (avantage symbolique) pouvait apporter à l'individu sur le plan de sa vision de carrière. Car, très peu d'études jusqu'à présent ont mis l'accent sur les avantages que la marque employeur peut apporter aux employés en tant qu'individu (Viot & Benraïss-Noailles, 2014).

### I. Le nouveau modèle de gestion de carrière

#### 1. La fin de la carrière classique et l'avènement des carrières nomades

A partir du milieu des années 90, un nouveau paradigme de carrière dit nomade a émergé, caractérisé par la mobilité entre les métiers, les entreprises, mais aussi l'auto-emploi et des parcours avec interruption de carrière (Bender, Dejoux, & Wechtler, 2009). Ce nouveau paradigme est venu remplacer celui de la carrière classique ou organisationnelle mono-entreprise caractérisée par une relation de long terme entre l'employé et une organisation, une évolution verticale gérée par l'organisation et des compétences très spécialisées (Bender et al., 2009; Falcoz, 2001).

Dans le paradigme de carrière nomade, le travailleur est « maître de sa destinée », « un entrepreneur de soi » « autogéré » dont le but est de rentabiliser au maximum sa carrière (Zune, 2006). L'individu ne s'identifie pas à une entreprise, mais au marché du travail (market-driven) (Zune, 2006). De nombreux auteurs attribuent l'avènement de ce nouveau modèle de carrière à la pénurie des talents observables dans les domaines spécialisés (Chambers et al., 1998), tandis que pour d'autres, l'état du marché du travail seul ne justifie pas ce nouveau modèle. Les aspirations et les analyses faites par les individus de la situation actuelle justifient également la préférence pour la mobilité (Zune, 2006).

Bender et al. (2009) soulignent que contrairement à l'idée que certains s'en font, le courant des carrières nomades ne se propose pas de révolutionner la théorie des carrières, mais s'inscrit dans leur évolution. La carrière nomade ne consiste donc pas en un profil décousu, une juxtaposition d'investissements professionnels non nécessairement continus comme le soutiennent Cadin et al. (1999, cités par Zune (2006). En fonction de leurs logiques argumentaires de positionnement (se réaliser, évoluer, ou s'investir), les employés vont préférer ou pas la mobilité (Zune, 2006).

Menant son étude sur la mobilité des informaticiens, Zune (2006) explique que lorsque la logique argumentaire de positionnement d'un individu est de se réaliser ou de se reconverter, il a envie de réaliser de nombreux projets dans le but d'apprendre. Qu'il s'agisse de jeunes diplômés ou de personnes non diplômées dans l'informatique, mais reconverties à ce domaine, l'horizon d'évolution souhaité ne correspond ni à l'ambition hiérarchique ou la recherche du profit, mais à la recherche de projets

porteurs d'expérience et d'apprentissage. La mobilité est considérée comme l'instrument idéal pour développer ces compétences techniques (Zune, 2006).

Lorsque le but des employés est d'évoluer, c'est le modèle classique des responsabilités accrues qui s'applique (Zune, 2006). L'organisation constitue l'espace de positionnement prédominant et l'employé est prêt à composer avec l'instabilité de celle-ci, car il souhaite participer au changement organisationnel. Pour ce faire, il s'implique et s'identifie à l'organisation. Il apprend aussi que l'évolution passe par la gestion des conflits au sein de l'entreprise. Dans ce cas, la mobilité n'est pas une option (Zune, 2006). Elle n'est également pas une option pour certains personnels qui, soient reconvertis, soient possédant de nombreuses années d'ancienneté au sein de l'entreprise, font face à l'instabilité de l'emploi (Zune, 2006). Le rapport à l'organisation est douloureux, mais on s'y conforme.

Enfin, lorsque le but des employés est de s'investir ou de rentabiliser ses connaissances, la mobilité est essentielle ou nécessaire (Zune, 2006). Ici, les employés ne s'identifient pas à l'entreprise, mais au marché du travail. Ils veulent rester indépendants et le meilleur moyen d'y arriver est par la mobilité interentreprises. Ils se considèrent comme porteurs d'un capital intellectuel composé de compétences techniques et de compétences de gestionnaire, comportementales, ou relationnelles (Zune, 2006) qu'il est nécessaire d'investir dans de nombreux projets.

Au-delà de ces logiques argumentaires de positionnement, Zune (2006) relève que les considérations salariales justifient également la mobilité interentreprise. Cependant, les répondants sont prudents face à des offres aux salaires trop élevés, car ceux-ci cachent souvent des conditions de travail peu cohérentes avec leur idéal de

développement personnel. Par exemple : tâches routinières, trop de supervision, peu de conciliation famille-travail, etc. Ce qui rejoint le point de vue de certains auteurs qui affirment que lorsqu'une entreprise offre à ses employés les avantages qu'ils valorisent, elle peut leur offrir des salaires plus bas que la concurrence et demeurer attractives (Maxwell & Knox, 2009; Soulez & Guillot-Soulez, 2011).

L'effet d'entraînement des collègues est également un facteur de mobilité inter organisationnelle (Zune, 2006). Lorsque des collègues avec lesquels on a tissé des liens forts, quittent l'organisation, il est possible qu'on quitte également l'organisation. Ce qui contribue au phénomène de départs en masse (Zune, 2006). Ceci met également en exergue, la force des liens interpersonnels dans la mobilité.

## 2. La fin de la gestion de carrière organisationnelle et l'avènement de la gestion individuelle de la carrière

L'avènement des carrières nomades tel que nous venons de le voir procède principalement du fait que la responsabilité de la gestion de carrière est passée de l'organisation à l'employé. Dans le contrat psychologique initial entre l'organisation et l'employé, la première garantissait au deuxième un emploi durable à long terme (Falcoz, 2001). L'organisation était donc responsable de l'avancement (ou pas) de la carrière de l'employé. C'est encore l'organisation qui décidait des orientations de la carrière de l'individu en lui offrant des postes et des formations correspondant aux besoins de l'entreprise (Falcoz, 2001).

Cet état de fait a changé avec la modification du contrat psychologique entre l'entreprise et l'employé. Désormais, ce dernier est responsable de l'orientation qu'il

souhaite donner à sa carrière. Il lui revient la responsabilité de naviguer dans le monde du travail pour trouver et saisir les opportunités qui vont le mener au succès de sa carrière (Bridgstock, 2009).

Même le succès de la carrière est aujourd'hui perçu différemment. À l'époque du contrat psychologique, le succès de la carrière se mesurait par l'avancement sur l'échelle hiérarchique effectuée et le nombre d'années passées dans l'entreprise et autres acquisitions (Bridgstock, 2009). Aujourd'hui le succès de la carrière se mesure par l'employabilité permanente. Pour Bridgstock (2009) par exemple, la gestion individuelle de la carrière est inhérente même à l'employabilité. Pour cette auteure, de la même manière que les universités s'attèlent à offrir aux étudiants des compétences et aptitudes recherchées par les entreprises afin qu'ils puissent trouver un emploi à la sortie de l'école, elles doivent aussi s'atteler à offrir aux étudiants les outils nécessaires pour pouvoir naviguer dans le monde du travail et gérer eux-mêmes le processus de construction de leur carrière. La gestion de carrière s'avère donc aussi importante que les connaissances spécifiques liées à un métier.

Ce nouveau modèle de gestion de carrière nous fait comprendre que la mobilité est désormais inhérente à la carrière moderne. Seuls les profils ayant pour objectif d'évoluer ou reconvertis s'identifient à l'organisation et n'envisagent pas la mobilité dans la gestion de leur carrière. Pour ceux qui ambitionnent de se réaliser ou de s'investir, la mobilité est indispensable. La mobilité pour ces profils ne provient pas du fait qu'ils ne reçoivent pas les avantages symboliques ou fonctionnels qu'ils attendraient de leur employeur actuel. Ils quittent l'organisation parce que cela fait partie de leur plan de carrière personnel. Les avantages de la marque employeur dans

ce cas sont inefficaces pour les retenir au sein de l'organisation d'autant plus que nous avons vu que certains sont souvent prêts à accepter des salaires plus bas dans les nouvelles compagnies auprès desquelles ils s'engagent. Ce sont ces profils, pour qui la mobilité est un fait incontournable que nous allons nous intéresser à comprendre l'influence que la marque employeur peut avoir sur la perception de leur employabilité.

## II. Les effets de la marque employeur sur l'employabilité

La mobilité est inhérente au nouveau modèle de carrière dit nomade. Bien que le concept de marque employeur prenne de l'ampleur depuis les dernières années tant au niveau de la recherche que du management, celui-ci ne peut pas nous ramener à l'époque de la carrière verticale au sein d'une entreprise. Car, comme nous venons de le voir la mobilité est inhérente à certaines aspirations des individus. C'est la raison pour laquelle il nous semble important d'étudier les effets de la marque employeur sur l'employabilité individuelle perçue, car un effet positif de la marque employeur sur l'employabilité viendrait s'ajouter aux avantages symboliques que la marque employeur propose déjà.

La modification du contrat psychologique entre l'entreprise et l'employé a déplacé la prise en charge de la gestion de carrière de l'entreprise à l'employé. Ce dernier doit s'assurer de naviguer et de saisir les meilleures opportunités lui permettant de faire avancer sa carrière à la hauteur de ses ambitions. Il n'est donc pas rare, qu'un employé, malgré qu'il apprécie tous les avantages liés à son poste de travail dans une entreprise décide de partir pour obtenir soit une promotion, soit un salaire plus élevé, soit plus de responsabilités, soit une meilleure conciliation vie famille-travail ou tout autre

avantage que la concurrence pourrait offrir. Rappelons que le marché de l'emploi est un environnement de « guerre des talents » où les entreprises se disputent toutes, une quantité restreinte de main d'œuvre qualifiée disponible (Chambers et al., 1998). Ceci implique que les personnes perçues comme étant les plus qualifiées jouissent d'un avantage sur les autres. Voyons quelle peut être la contribution de la marque employeur dans la perception que les individus peuvent avoir de leur employabilité.

### 1. La marque employeur comme déterminant de l'employabilité

Dans le marketing des produits et services, de nombreuses études établissent que la consommation contribue à la définition d'une identité sociale. Les consommateurs vont donc préférer certaines marques de produits ou services parce que ces dernières contribuent à bâtir ou renforcer l'image qu'ils veulent donner ou qu'ils ont d'eux-mêmes dans la société (Kirmani, 2009).

Comme l'évoquent Ambler et Barrow (1996), les techniques du marketing peuvent s'appliquer mutatis mutandis à l'étude de la marque employeur. C'est pourquoi nous postulons que de la même façon qu'une marque produit ou service contribue à améliorer l'image que l'individu a de lui-même comme membre de la société,

**H1a :** La marque employeur contribue à améliorer positivement l'employabilité que l'individu a de lui-même sur le marché du travail.

Rappelons que l'employabilité à laquelle nous nous intéressons ici est l'employabilité individuelle c'est-à-dire la perception de l'individu par rapport à sa capacité à trouver et conserver un emploi. Celle-ci est influencée par divers facteurs tels que les croyances personnelles, la perception de l'état du marché du travail, les études et la réputation de l'université (Rothwell et al., 2008). Nous substituons la réputation de l'université dans le modèle de Rothwell et al. (2008) par le capital marque employeur, car nous nous intéressons à l'employabilité des personnes déjà en emploi. Tout comme la réputation de l'université contribue à donner un a priori favorable aux diplômés qui s'appêtent à intégrer le marché du travail, nous postulons qu'un bon capital marque employeur confère un a priori positif aux personnes ayant une expérience de travail dans une entreprise ayant une bonne réputation d'employeur. Comme le soulignent Bodderas et al. (2011), la marque employeur contribue à améliorer l'implication et la satisfaction des employés qui délivrent alors un excellent service aux clients. Ces auteurs font ainsi le lien entre la marque employeur et le succès commercial des entreprises tout en soulignant le rôle des employés dans ce succès. C'est pourquoi nous proposons également que :

**H1b :** Une bonne image de marque de l'entreprise améliore son image de marque employeur.

Le succès d'une entreprise est implicitement le fait des employés qualifiés en son sein et des bonnes conditions de travail qui leur sont offertes et qui leur permettent de délivrer des produits et des services de qualité qui contribuent au succès de l'entreprise.

## 2. Les croyances personnelles comme déterminants de l'employabilité

Les études sur l'employabilité mettent l'accent sur l'importance des caractéristiques intrinsèques et extrinsèques de l'individu pour déterminer son employabilité (Wittekind et al., 2010). Ces recherches stipulent notamment que l'employabilité repose sur des caractéristiques tels que les connaissances et les aptitudes que possède l'individu et qu'il a acquises par la formation et l'expérience (Williams, Dodd, Steele, & Randall, 2016) ou encore l'état du marché du travail. A ces caractéristiques individuelles Rothwell et al. (2008) ont inclus la réputation (l'image de marque) de l'université lorsqu'ils étudient l'employabilité des jeunes diplômés. En effet, selon ces auteurs, la réputation d'une université contribue à améliorer la perception que les diplômés ont de leur capacité à se trouver un emploi durable dans leur domaine de compétences. On observe depuis quelques années que les classements des meilleures universités florissent pour désigner les universités qui se démarquent tant dans la formation que dans la recherche. Ces classements contribuent, lorsque l'université est bien classée, à donner un certain crédit sur le marché du travail aux étudiants diplômés de ladite université. Ainsi, certaines entreprises vont privilégier le recrutement des étudiants issus d'universités ayant une bonne réputation (Rothwell et al., 2008), car ceux-ci sont susceptibles d'avoir les compétences et aptitudes nécessaires pour s'insérer et s'adapter rapidement dans l'entreprise.

La même analogie pourrait être faite pour ce qui est de la marque employeur : les employés des entreprises reconnues comme meilleurs employeurs peuvent se prévaloir de certaines caractéristiques leur permettant de se démarquer positivement dans la recherche d'un autre emploi. De nombreuses entreprises aspirent à être l'employeur

de choix (Ghadeer Mohamed Badr ElDin, 2016) pour les employés actuels et potentiels. Des classements de meilleurs employeurs sont de ce fait de plus en plus populaires.

Dans le contexte du nouveau contrat psychologique et de la guerre des talents, une bonne marque employeur ne valoriserait pas seulement l'entreprise pour sa capacité à mettre en place des avantages instrumentaux et symboliques désirés et désirables par les employés, elle valoriserait également les employés qui sont recrutés par l'entreprise et qui contribuent à maintenir son statut d'employeur de choix et la qualité de ses produits et services (Bodderas et al., 2011). Ceux-ci auraient donc une meilleure image de leurs compétences et aptitudes puisqu'ils sont un élément clé du succès de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. D'où notre hypothèse de recherche suivante :

**H2** : Une expérience professionnelle dans une entreprise ayant une bonne image de marque employeur influence positivement la perception des compétences et aptitudes individuelles

### 3. L'influence des facteurs culturels sur l'employabilité

Selon Guilbert et al. (2016), l'employabilité n'est pas un concept universel, une dimension culturelle doit être considérée pour rendre compte de toute la complexité du concept. De plus, comme le soulignent Sun, D'Alessandro, W. Johnson et Winzar (2014) la culture influence tous les aspects de la vie humaine. Ainsi, il nous semble nécessaire de considérer cette variable pour mesurer l'employabilité des individus d'autant plus que le multiculturalisme est une valeur de la société canadienne.

Des explications culturelles, basées sur le modèle de Hofstede et l'influence de la religion catholique ou protestante, corrélées avec des explications économiques ou sociales ont été avancées pour expliquer ces différences de perception du travail (Guilbert et al., 2016). Ainsi, la fonction perçue du travail et les conséquences du travail varient significativement d'un pays à l'autre. Ce qui est susceptible d'influencer la perception de l'employabilité (Guilbert et al., 2016) d'une personne à l'autre.

Sharma (2010) propose une échelle de l'orientation culturelle personnelle basée sur l'échelle de Hofstede. Pour cet auteur, l'échelle des scores nationaux de Hofstede n'est pas appropriée lorsqu'il s'agit de mesurer l'influence de la culture sur les comportements individuels, car les individus d'un même pays ne partagent pas tous les mêmes caractéristiques culturelles. Ceci s'applique dans un pays multiculturel comme le Canada. L'échelle que propose Sharma (2010) est une adaptation individuelle des scores nationaux de Hofstede, elle comporte cinq dimensions et 40 items qui mesurent l'orientation culturelle individuelle :

- **Indépendance-Interdépendance** : cette première dimension du modèle de Sharma (2010) dérive de la dimension individualisme – collectivisme de Hofstede. L'indépendance est une orientation culturelle individuelle associée à des caractéristiques telles qu'agir indépendamment, un concept de soi fort, le sens de la liberté, l'autonomie et la réalisation personnelle. L'indépendance peut être associée à des valeurs telles que la compétence, l'individualisme et la réussite et l'orientation individuelle et l'hédonisme entre autres (Sharma, 2010). L'interdépendance quant à elle est une orientation culturelle individuelle associée à des caractéristiques telles qu'agir comme membre d'un groupe, s'identifier davantage comme membre d'un

groupe plutôt que comme individu, avoir un sens de l'appartenance fort, privilégier la réalisation de groupe et compter sur les autres. Cette dimension est similaire aux valeurs culturelles telles que la fiabilité sociale et la moralité, bénévolat et conformité et universalisme (Sharma, 2010). Dans le contexte de notre recherche, nous proposons qu'une personne fortement indépendante, aura tendance à naviguer entre les opportunités que lui offre le monde professionnel pour en tirer le meilleur parti pour la réalisation de ses objectifs professionnels tandis qu'une personne fortement interdépendante aura tendance à rester dans l'ancienne logique de gestion de carrière par l'entreprise. D'où notre hypothèse de recherche suivante :

**H3a** : L'interdépendance influence négativement l'employabilité individuelle

- **Pouvoir** : le pouvoir représente la mesure dans laquelle les personnes acceptent les différences dans l'exercice du pouvoir par les divers membres d'une organisation, quelle qu'elle soit. En d'autres termes, le pouvoir renvoie à la relation des individus avec l'autorité (Sharma, 2010). Dans le cadre de notre recherche, nous proposons que les personnes ayant une relation positive avec l'autorité auront une évaluation faible de leur employabilité individuelle tandis que celles qui ont une relation négative avec l'autorité auront une perception élevée de leur employabilité. D'où notre hypothèse suivante :

**H3b** : Le pouvoir influence négativement l'employabilité individuelle

- **Aversion pour le risque** : c'est la mesure dans laquelle les gens sont réfractaires à prendre des risques ou à prendre des décisions risquées (Sharma, 2010).

Cette caractéristique influence des comportements tels que la recherche personnelle d'informations notamment que nous avons ici évoquées comme contribuant à augmenter l'employabilité. En effet, les personnes possédant des informations sur le marché de l'emploi sont plus susceptibles de trouver un emploi que celles qui ne possèdent pas cette connaissance (Wittekind et al., 2010). Ainsi, nous proposons que l'aversion pour le risque influence négativement l'employabilité, car la personne qui possède cette caractéristique aura une faible tendance à rechercher l'incertitude qui vient avec le changement d'emploi quand elle en a déjà un qui lui offre la sécurité et la fiabilité dont elle a besoin.

**H3c** : L'aversion pour le risque influence négativement l'employabilité

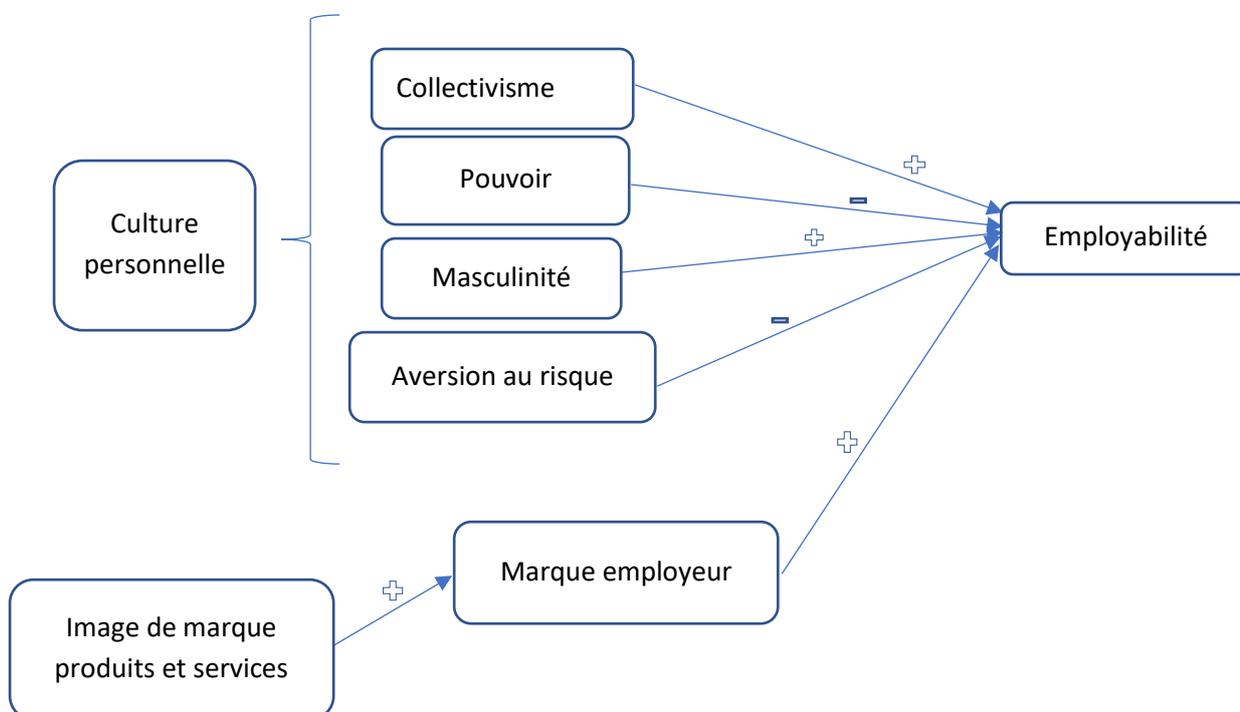
- **Masculinité** : c'est la mesure dans laquelle la valeur dominante dans une société est masculine (Sharma, 2010). Elle représente l'expression de la confiance en soi, de l'assertivité, de l'agression et de l'ambition (Sharma, 2010). Dans le cadre de notre étude, nous proposons que les personnes ayant une forte tendance à la masculinité vont se percevoir comme des atouts dans le marché du travail, leur perception de leur employabilité sera donc élevée. D'où notre hypothèse suivante :

**H3d** : La masculinité influence positivement l'employabilité individuelle.

### III. Cadre conceptuel

Un modèle permet au chercheur de préciser son problème de recherche par une représentation simplifiée de celui-ci (Astous, 2015). Le modèle comprend les concepts essentiels dont il faut tenir compte pour comprendre un phénomène ainsi que les relations entre ces concepts. Il permet ainsi de fournir une structure au problème (Astous, 2015). À partir de notre revue de la littérature, nous avons élaboré le modèle suivant qui représente les principaux concepts de notre étude et les relations entre eux. Nous nous sommes inspirés du modèle de Rothwell et al. (2008) sur l'employabilité des jeunes diplômés.

Figure 1 : Modèle d'influence de la marque employeur sur l'employabilité



Dans les deux précédents chapitres, nous avons présenté les concepts clés de notre recherche et les interrelations entre eux. Puis, nous avons ensuite proposé des réponses provisoires à notre question de recherche. Dans le prochain chapitre, nous allons décrire la méthodologie utilisée pour vérifier nos hypothèses et les résultats de notre étude empirique.

### Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude empirique

Dans ce chapitre nous présenterons la méthodologie utilisée pour réaliser notre étude empirique.

#### I. Identification et opérationnalisation du problème

Les phases de la méthodologie de la recherche en marketing diffèrent selon les auteurs. Pour Perrien, Chéron et Zins (1984), la recherche en marketing gravite autour d'une méthodologie en cinq axes. Pour Astous (2015), le processus de recherche comporte sept étapes et, pour Hair, Wolfinbarger, Celsi, Ortinau et Bush (2017), la recherche en marketing comporte quatre phases de plusieurs étapes chacune. Peu importe les auteurs considérés et le nombre d'étapes qu'ils recommandent, le processus de recherche reste fondamentalement le même.

La recherche en marketing commence toujours par un « pourquoi ? » C'est la phase au cours de laquelle on définit le but à atteindre et le type d'informations à produire par la recherche que l'on va entreprendre (Perrien et al., 1984) ou encore le problème à résoudre par la recherche (Astous, 2015). Lorsque le but ou le problème est clairement défini, on décide du cadre de la recherche. Ici, on décrit comment le problème précédemment identifié sera résolu (Perrien et al., 1984). Il faut alors choisir le cadre de recherche le plus approprié au problème identifié pour recueillir les informations nécessaires à la résolution dudit problème (Hair et al., 2017). À la suite

de la définition du cadre de recherche, il faut passer à son exécution en collectant toutes les données nécessaires à la compréhension du problème initialement posé (Hair et al., 2017). Le but de la recherche marketing étant de rendre plus efficace la prise de décision (Astous, 2015), les données collectées doivent être traduites en informations ou connaissances (Perrien et al., 1984) afin de donner au décideur les outils pour prendre une décision éclairée.

Telle est la démarche utilisée dans le cadre de notre recherche et dont nous allons présenter les détails ci-après.

### 1. Définition du problème de recherche

La définition du problème est la phase la plus importante de la recherche. En effet, comme le mentionne Astous (2015), un problème mal formulé entraîne la transmission d'informations peu utiles, voire erronées au décideur. Ce qui ne contribue pas à l'objectif de la recherche marketing qui est de rendre la prise de décision efficace.

Le problème que nous avons identifié dans le cadre de notre recherche est celui de l'influence de la marque employeur sur l'employabilité des individus. La problématique suivante en a découlé : Quelle est l'influence de la marque employeur sur l'employabilité individuelle des employés ?

### 2. Besoins en information

La définition de notre problème de recherche a fait émerger deux principaux construits qu'il a été nécessaire de matérialiser afin de pouvoir les mesurer (Perrien et al., 1984) : la marque employeur et l'employabilité. Grâce à notre revue de la

littérature, nous avons pu déterminer les variables permettant de mesurer la marque employeur et l'employabilité et de formuler des hypothèses de recherche.

## II. Cadre de la recherche

### 1. Choix du type de recherche

Nous avons opté pour une recherche descriptive en coupe instantanée pour résoudre notre problématique de recherche. Comme le soulignent Perrien et al. (1984), la recherche descriptive est la mieux appropriée lorsque le problème de recherche est clairement identifié et opérationnalisé et qu'on ne cherche pas à identifier une relation de cause à effet entre les variables. En effet, bien que nous nous intéressions à l'influence de la marque employeur sur l'employabilité, on ne peut pas procéder à une recherche causale, car celle-ci implique qu'une variation de la variable indépendante (cause) entraîne des variations sur la variable dépendante (effet). Ce qui n'est pas le cas dans notre recherche. On ne peut donc pas réaliser une recherche causale entre ces deux variables.

Par ailleurs, les trois conditions fondamentales d'une recherche causale énoncées par Hair et al. (2017) ne sont pas réunies dans notre cas :

- Il doit y avoir un ordre temporel entre la variable indépendante X et la variable dépendante Y de telle sorte que la variable X (ou un changement de cette variable) doit survenir avant d'observer ou de mesurer la variable Y. Dans notre recherche, l'employabilité et la marque employeur sont des concepts qui existent indépendamment l'un de l'autre. Il n'existe donc pas un ordre temporel entre les deux

- Les données collectées doivent confirmer qu'il y a une association significative entre la variable X et la variable Y
- Le chercheur doit prendre en compte ou contrôler toutes les autres variables autres que la variable indépendante X susceptibles de causer un changement de la variable dépendante Y. Comme nous l'avons évoqué dans notre revue de littérature, l'employabilité dépend de nombreux facteurs inhérents tant à l'individu, à l'organisation qu'au gouvernement.

## 2. Plan d'échantillonnage

Hair et al. (2017) proposent une démarche en sept étapes pour développer un plan d'échantillonnage :

### a) Définir la population cible

Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons à la valeur que peut représenter un bon capital marque de l'employeur pour un employé lorsque vient le moment de se chercher un autre emploi. Notre population est donc composée des personnes actuellement en emploi au Canada.

### b) Sélectionner la méthode de collecte des données.

L'enquête est la méthode de recherche privilégiée dans le cadre des recherches descriptives et l'information est recueillie grâce au questionnaire (Perrien et al., 1984).

C'est la raison pour laquelle nous avons opté pour l'enquête comme méthode de recherche et le questionnaire comme instrument de mesure. Le questionnaire a été auto-administré en raison des avantages liés à cette pratique : faible coût, les répondants sont au contrôle, absence de biais interviewer-répondant et anonymat des réponses (Hair et al., 2017). Par ailleurs, nous avons utilisé la plateforme de micro-travail Amazon Mechanical Turk (MTurk) pour rejoindre nos répondants. Cette plateforme est utile pour rejoindre les cibles difficiles à atteindre comme des employés (Smith, Sabat, Martinez, Weaver, & Xu, 2015), qui, dans le cas d'espèce constituaient notre cible principale.

c) Déterminer les bases de sondage nécessaires.

Il s'agit ici de lister les unités d'échantillonnage. Comme mentionné plus haut, nous avons interrogé des individus actuellement employés dans le secteur public ou privé au Canada. En plus du fait d'être employé, nous avons également inclus comme critère de sélection, le fait que le répondant soit localisé au Canada et que le taux d'acceptation de ses précédentes tâches sur MTurk soit de 95 % et plus. Cela permet d'exclure des personnes qui ne prennent pas le soin de bien répondre au sondage et limite les risques de réponses aberrantes.

d) Choisir la méthode d'échantillonnage appropriée.

Sept facteurs doivent être pris en compte par le chercheur au moment de déterminer la méthode d'échantillonnage appropriée (Hair et al., 2017) : les objectifs de la

recherche, le niveau de précision désiré, la disponibilité des ressources, le temps, la connaissance de la population cible, l'étendue de la recherche et les besoins d'analyses statistiques. La considération de ces facteurs permet au chercheur de décider s'il va recourir à une méthode d'échantillonnage probabiliste ou non probabiliste.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons eu recours à une méthode d'échantillonnage non probabiliste, car « dans le cas des enquêtes par Internet, l'échantillonnage probabiliste est impossible, sauf si la population cible se limite à un groupe d'utilisateurs pouvant être identifiés et contactés » (Astous, 2015) p.185. Nous avons donc utilisé notre jugement pour décider de réaliser notre étude sur internet, car cela nous permettait d'atteindre les objectifs de notre recherche. Nous avons également utilisé la convenance d'internet qui nous permettait de rejoindre des employés au Canada sans grande difficulté et enfin, nous avons constitué un échantillon volontaire puisque l'enquête était affichée sur MTurk et les personnes éligibles s'autosélectionnaient pour répondre à notre enquête (Astous, 2015).

e) Déterminer la taille de l'échantillon.

Comme cela est généralement le cas pour les approches non probabilistes, nous avons utilisé la méthode du budget pour déterminer la taille de notre échantillon (Hair et al., 2017). Comme précédemment évoqué, nous avons administré nos questionnaires sur MTurk qui est une plateforme de micro-travail. Cela signifie que les personnes qui y réalisent les tâches sont rémunérées. Les rémunérations versées aux répondants commencent à partir de 0,01 \$. Le chercheur décide du montant de la rémunération qu'il souhaite verser aux travailleurs en fonction de la longueur et de la complexité de

son questionnaire. La rémunération doit cependant être assez attractive pour que les travailleurs prennent le temps de répondre au questionnaire. En fonction de notre budget, nous avons décidé de verser aux travailleurs une rémunération de 0,75 \$ par questionnaire rempli. 20 % de ce montant est facturé par MTurk comme frais de service et un 20 % supplémentaire est également facturé pour des échantillons de plus de 10 répondants. Mturk nous a donc facturé 0,30 \$ comme frais de service pour chaque questionnaire rempli par un travailleur sur la plateforme. De plus, lorsque des caractéristiques premium sont demandées, des frais supplémentaires s'appliquent. Dans notre cas, la caractéristique premium que nous avons demandée pour notre échantillon est celle des personnes actuellement en emploi. Cette caractéristique nous a été facturée à 0,35 \$ par répondant. Au total, pour chaque questionnaire complété sur MTurk, nous avons versé 0,75 \$ au travailleur et 0,65 à MTurk soit 1,4 \$.

Nous avons donc calculé la taille de notre échantillon ainsi qu'il suit :

$$n = B - CF/CQ$$

où  $n$  = taille de l'échantillon,  $B$  = budget ;  $CF$  = coûts fixes ;  $CQ$  = coût d'un questionnaire (Astous, 2015).

Nous avons un budget de 185 \$, nous n'avons pas identifié de coûts fixes à l'étude et l'administration d'un questionnaire sur MTurk nous a coûté 1,4 \$. Ce qui nous donne une taille d'échantillon  $n = 185/1,4 = 132,14$  soit 132 répondants.

f) Sélectionner l'échantillon.

Une fois que nous avons déterminé la taille de notre échantillon, nous avons posté notre questionnaire sur MTurk, et les répondants se sont autosélectionnés en choisissant de répondre à l'enquête (échantillonnage volontaire) (Astous, 2015).

g) Exécution du plan d'échantillonnage.

Il s'est agi dans cette étape de publier notre enquête sur Amazon Mechanical Turk (MTurk) afin d'être complétée.

### 3. Instruments et échelles de mesure

Dans cette partie nous allons décrire la structure, les concepts et les mesures utilisés pour bâtir notre questionnaire ainsi que la phase de prétest avant l'administration finale du questionnaire.

#### *a) Conception du questionnaire*

En fonction des objectifs de notre recherche et des besoins en informations qui en ont découlés, nous avons construit notre questionnaire autour de 16 questions mesurant les variables suivantes :

- Opportunités d'emploi
- Perception de carrière
- Formation et compétences

- Traits de personnalité
- Employabilité perçue
- Ambition
- Capital marque employeur
- Facteurs culturels
- Questions socio-démographiques

Nous récapitulons dans le tableau ci-dessous les échelles et les dimensions utilisées dans notre questionnaire.

Tableau 1 : Échelles et dimensions utilisées dans le questionnaire

Variabes	Échelles	Dimensions	Nature de la mesure
Opportunités d'emploi	Price (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opportunités dans le marché local</li> <li>• Opportunités hors du marché local</li> </ul>	Échelle ordinale de Likert à 5 points
Perception de carrière	Price (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perception de carrière par l'employé dans son entreprise actuelle</li> <li>• Perception de carrière par le conjoint dans l'entreprise actuelle</li> </ul>	Échelle ordinale de Likert à 5 points

Formation et compétences	Price (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation des compétences et aptitudes en dehors de l'emploi actuel</li> <li>• Demande des compétences et aptitudes actuelles sur le marché</li> </ul>	Échelle ordinale de Likert à 5 points
Employabilité perçue	Adapté de Rothwell & al. (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croyances personnelles</li> <li>• État du marché du travail</li> <li>• Expérience professionnelle et formation</li> <li>• Réputation de l'entreprise</li> </ul>	Échelle ordinale de Likert à 5 points
Ambition	Rothwell & al. (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvelles compétences</li> <li>• Développement de carrière</li> </ul>	Échelle ordinale de Likert à 5 points
Capital marque employeur	Adapté de Franca & Pahor (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconnaissance</li> <li>• Considération</li> <li>• Employeur de choix</li> </ul>	Échelle ordinale de Likert à 5 points

Facteurs culturels	Sharma (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indépendance-interdépendance</li> <li>• Pouvoir</li> <li>• Aversion pour le risque</li> <li>• Masculinité</li> </ul>	Échelle ordinale de Likert à 5 points
--------------------	---------------	---	---------------------------------------

Nous avons utilisé des échelles de Likert à 5 points pour mesurer les variables. À l'exception de la variable sur les traits de personnalité qui était mesurée par une échelle dichotomique de type oui/non. Par ailleurs, comme le suggèrent Tourangeau, Conrad et Couper (2013) pour les études menées sur internet, nous avons inversé l'ordre habituel des échelles de Likert pour éviter les réponses automatiques. Plutôt que de présenter les échelles allant de Pas du tout d'accord à Tout à fait d'accord, nous avons présenté nos échelles de Likert allant de Tout à fait d'accord à Pas du tout d'accord.

#### *b) Pré-test du questionnaire*

Même en suivant la méthode de conception de questionnaire la plus rigoureuse qui soit, il est quasi certain que des erreurs seront commises (Astous, 2015). C'est pourquoi il est indispensable de faire un pré-test du questionnaire afin de corriger ces erreurs. Dans la phase de pré-test, les répondants sont invités à répondre au questionnaire et à commenter les problèmes qu'ils percevaient sur la clarté des instructions et des questions, la séquence des questions et des sujets et tout autre chose qui serait difficile ou confus (Hair et al., 2017). Nous avons procédé au pré-test de notre questionnaire (version française et anglaise) auprès de nos collègues étudiants.

Ce pré-test nous a permis de modifier la formulation de certaines questions dont la compréhension était ambiguë pour les répondants. Nous avons également réorganisé la séquence des questions et des sujets pour plus de cohérence.

### III. Collecte et préparation des données

#### 1. Collecte des données

Nos données ont été collectées via Amazon Mechanical Turk (Mturk) du 5 au 24 septembre 2019. Parce qu'elles ont été collectées sur internet, nous avons obtenu un fichier électronique Excel qui nous a évité de passer par les étapes manuelles de codage, vérification et création de fichier électronique (Hair et al., 2017).

#### 2. Préparation des données

Le fichier des réponses Excel a été modifié et importé sur le logiciel d'analyse statistique IBM SPSS Statistics 25. Nous n'avons pas eu à nous préoccuper des données manquantes et des non-réponses, car MTurk ne nous a retourné que les questionnaires dûment complétés. De plus, nous vérifions personnellement que les questionnaires sur MTurk étaient bien remplis avant de les approuver. Tous les questionnaires qui ont été approuvés et qui figuraient dans le fichier Excel des réponses étaient donc parfaitement valides pour les analyses. Il n'y avait ni erreurs, ni données manquantes, ni réponses aberrantes.

### 3. Validation des échelles de mesure

Pour valider les échelles de mesures utilisées dans notre questionnaire, nous allons procéder à l'analyse factorielle exploratoire des variables puis, vérifier la cohérence interne de nos échelles grâce à l'alpha de Cronbach (Perrien et al., 1984).

L'analyse factorielle apparaît comme la méthode appropriée dans ce cas, car elle permet de regrouper les variables fortement corrélées entre elles (Perrien et al., 1984) en facteurs qui correspondent aux combinaisons linéaires des variables originales (Astous, 2015). Nous avons utilisé l'analyse en composantes principales (sur SPSS) qui est la méthode la plus courante et permettant d'obtenir des coefficients uniques des combinaisons linéaires des variables initiales (Perrien et al., 1984). L'analyse factorielle produit autant de composantes orthogonales qu'il y a de variables originales (Astous, 2015) et la décision quant au nombre de facteurs à retenir dépend du chercheur bien qu'il existe des règles empiriques (Perrien et al., 1984). Ainsi, nous avons pris en compte le coefficient KMO qui est un test d'adéquation de la solution factorielle. Un KMO élevé suggère l'existence d'une solution factorielle statistiquement acceptable qui reflète adéquatement les relations entre les variables (Amara, 2016). Pour poursuivre notre analyse factorielle, nous avons déterminé le seuil d'acceptabilité du KMO à 0,70 (Hair et al., 2017).

Nous avons également considéré le test de sphéricité de Bartlett qui mesure l'adéquation entre les données et le modèle factoriel (Amara, 2016). Pour poursuivre l'analyse, ce test doit être significatif ( $p < 0,05$ ) et avoir un seuil supérieur ou égal à 100 (Amara, 2016).

Ces deux premiers tests nous ont permis de déterminer si le modèle factoriel est adapté à nos données. Une fois que nous avons déterminé que notre modèle factoriel est utilisable, nous observons les communalités qui indiquent la force de la relation entre les variables et les facteurs. Une communalité élevée signifie que les facteurs représentent le phénomène étudié (Amara, 2016). Nos communalités devaient être supérieures à 0,5 pour être considérées parmi les facteurs à retenir de l'analyse factorielle. Les items présentant les communalités inférieures à 0,5 étaient éliminées une à une (Amara, 2016).

Enfin pour l'extraction des facteurs, nous avons considéré deux méthodes : les valeurs propres et le test de Catell.

Les valeurs propres représentent la variance totale expliquée par chacun des facteurs. Nous avons considéré les facteurs dont la valeur propre était supérieure à 1 (Amara, 2016).

Le test de Catell quant à lui est une représentation visuelle des valeurs propres. On ne considère que les facteurs dont les valeurs propres sont au-dessus de la droite joignant les dernières valeurs propres (rupture du coude) (Amara, 2016).

a) *Échelle d'employabilité*

Tableau 2 : Indice KMO et test de Bartlett de l'échelle d'employabilité

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,875
Test de sphéricité de Khi-carré approx.		733,902
Bartlett	ddl	136
	Signification	,000

L'indice KMO et le test de Bartlett ont des scores robustes à 0,87 et 733,90. Ce qui nous permet de continuer notre analyse factorielle en observant le tableau des valeurs propres.

Tableau 3 : Variance totale expliquée de l'échelle d'employabilité

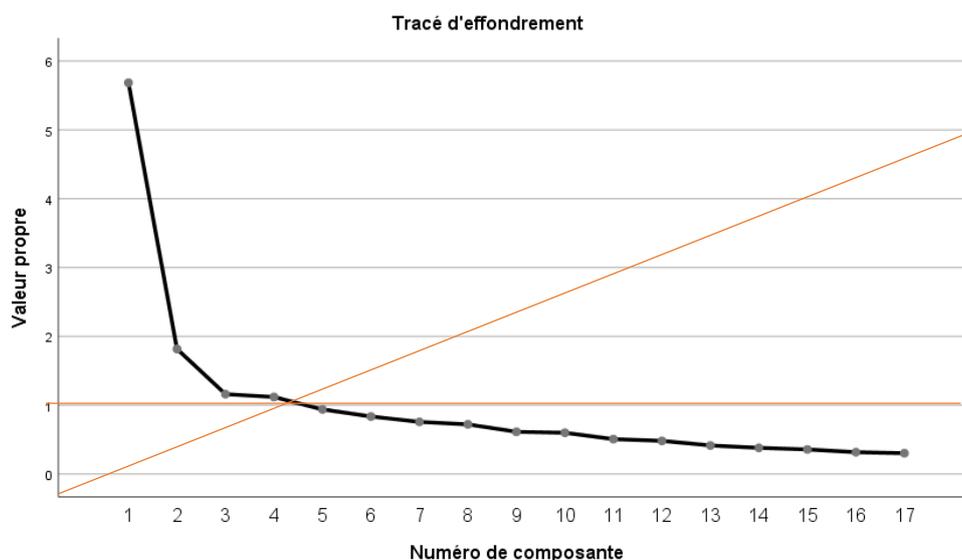
Composante	Variance totale expliquée								
	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	5,684	33,436	33,436	5,684	33,436	33,436	4,172	24,543	24,543
2	1,817	10,685	44,121	1,817	10,685	44,121	2,147	12,632	37,176
3	1,160	6,822	50,944	1,160	6,822	50,944	1,934	11,374	48,550
4	1,119	6,580	57,523	1,119	6,580	57,523	1,525	8,974	57,523
5	,938	5,519	63,043						
6	,835	4,915	67,957						
7	,757	4,454	72,412						
8	,721	4,241	76,652						
9	,613	3,606	80,258						

10	, 599	3,522	83,780						
11	, 506	2,976	86,756						
12	, 482	2,833	89,589						
13	, 414	2,438	92,027						
14	, 380	2,235	94,262						
15	, 357	2,102	96,363						
16	, 317	1,863	98,226						
17	, 302	1,774	100,00						
			0						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

L'extraction ressort 4 facteurs dont les valeurs propres sont supérieures à 1.

Figure 2 : Tracé d'effondrement échelle d'employabilité



Le test de Catell situe également la rupture du coude à 4 facteurs au-dessus de 1. Ce qui nous permet de regrouper tous nos items de l'échelle d'employabilité en 4 dimensions. Afin de connaître le regroupement de ces dimensions, nous observons la matrice des composantes qui présente le poids des variables sur chaque facteur<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Université de Sherbrooke, 2016, <http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/pages/interdependance/analyse-en-composantes-principales.php> consulté le 6 octobre 2019.

Malheureusement, cette dernière n'est pas très parlante et nous devons procéder à la rotation Varimax pour simplifier la matrice corrélacionnelle entre les facteurs et les variables. Cette rotation est nécessaire dans presque tous les cas, car elle offre plus de clarté pour le regroupement des facteurs<sup>2</sup>.

Pour le regroupement de nos facteurs, nous allons considérer les saturations supérieures ou égales à 0,5 dans chaque colonne.

Tableau 4 : Rotation de la matrice des composantes échelle d'employabilité

	Composante			
	1	2	3	4
Trouver un autre emploi immédiatement après l'emploi actuel	,738	,082	-,005	,140
Statut de l'employeur comme atout dans la recherche d'emploi	,465	-,154	,251	,494
Bonnes évaluations de performances actuelles	-,197	,152	,696	,169
Emploi comme priorité absolue	,177	-,201	,658	-,005
Recrutement des personnes ayant travaillé dans des entreprises réputées	,225	,265	,553	,304
Bonne réputation de l'entreprise pour ses activités	,297	-,142	,323	,612
Beaucoup de postulants	-,085	,172	-,046	,773
Forte demande de main d'œuvre sur le marché	,249	,721	,063	,108
Meilleur état du marché qu'en 2008	,189	,663	,126	-,138

<sup>2</sup> Université de Sherbrooke, Op. Cit.

Beaucoup d'emploi disponibles dans le marché local	, 413	, 687	-, 071	, 135
Trouver facilement un autre emploi dans une entreprise similaire	, 679	, 406	-, 090	, 109
Forte demande des personnes ayant mon profil dans d'autres entreprises	, 624	, 246	, 259	, 266
Obtenir un emploi similaire dans n'importe quelle entreprise	, 674	, 301	, 004	-, 004
Trouver des opportunités dans mon domaine	, 607	, 300	, 379	, 027
Mes compétences et connaissances sont recherchées par les employeurs	, 502	, 158	, 503	-, 170
Compétences et expériences pertinentes pour n'importe quel autre emploi	, 718	, 228	, 197	-, 026
Réussite des entrevues et activités de sélection	, 698	, 139	, 075	, 079

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 7 itérations.

On constate qu'une des variables présente une variance dispersée sur deux facteurs avec des saturations très proches : 0,502 et 0,503. Certaines sources suggèrent dans ce cas de refaire l'analyse factorielle en excluant ce facteur<sup>3</sup> et d'autres suggèrent de

<sup>3</sup> Université de Sherbrooke, Op. Cit.

considérer ladite variable comme faisant partie des deux facteurs<sup>4</sup>. Nous avons choisi cette dernière suggestion.

Nous avons renommé nos facteurs ainsi qu'il suit :

- Facteur 1 : opportunité. Ce facteur représente la perception qu'ont les répondants des opportunités de trouver un emploi similaire ou mieux que l'actuel qu'offrent leur profil, leurs expériences, leurs compétences et leurs connaissances.
- Facteur 2 : marché externe. Ce facteur renvoie à la façon dont les répondants perçoivent l'état du marché du travail externe actuel.
- Facteur 3 : engagement au travail. Les items de ce facteur renvoient au sérieux que les répondants accordent à leur emploi actuel.
- Facteur 4 : réputation employeur. Ce facteur rassemble les items liés à la façon dont l'employeur actuel est perçu tant à l'interne qu'à l'externe.

Ces quatre facteurs de l'employabilité se recourent avec les 4 dimensions de l'employabilité de Rothwell et al. (2008) dont l'échelle a été adaptée pour cette étude : croyances personnelles (opportunités), la réputation de l'université (réputation employeur), la perception du marché du travail externe et le champ d'étude qui dans le cas d'espèce peut être associé à l'engagement au travail puisque notre échantillon est constitué de travailleurs et non d'étudiants comme celui de Rothwell et al. (2008).

---

<sup>4</sup> Nabil Amara (2016), Notes de cours ADM 8005 - Méthodologie de la recherche I, Université Laval

b) *Échelle de la marque employeur*

Tableau 5 : Indice KMO et test de Bartlett de l'échelle de la marque employeur

<b>Indice KMO et test de Bartlett</b>	
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	,803
Test de sphéricité de Khi-carré approx. Bartlett	218,488
ddl	10
Signification	,000

L'indice KMO et le test de Bartlett ont des seuils satisfaisants nous indiquant que notre modèle factoriel est adapté.

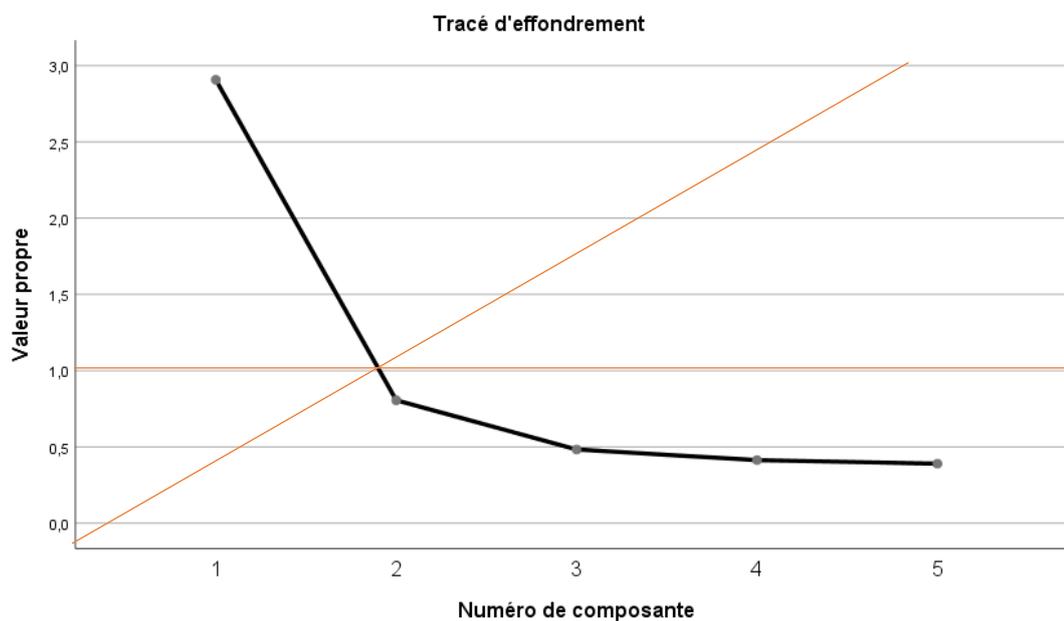
Tableau 6 : Variance totale expliquée de l'échelle de la marque employeur

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,907	58,143	58,143	2,907	58,143	58,143
2	,806	16,123	74,266			
3	,483	9,664	83,930			
4	,413	8,266	92,196			
5	,390	7,804	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Le tableau de la variance totale expliquée indique qu'un facteur a une valeur propre supérieure à 1. Nous allons donc extraire 1 facteur de cette analyse factorielle.

Figure 3 : Tracé d'effondrement de l'échelle de la marque employeur



Le test de Catell indique la rupture du coude à 1 facteur.

Nous avons également réalisé un test de fiabilité avec l'alpha de Cronbach pour vérifier que la cohérence interne entre les items de l'échelle et les résultats du test sont satisfaisants :

Tableau 7 : Alpha de Cronbach de l'échelle de la marque employeur

<b>Statistiques de fiabilité</b>	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,818	5

L'alpha de Cronbach est de 0,818, ce qui est un très bon score indiquant la fiabilité de l'échelle utilisée pour mesurer la marque employeur. En effet, Hair et al. (2017) suggèrent qu'un alpha de Cronbach inférieur à 0,7 indique une consistance interne marginale ou faible. C'est donc à partir de 0,7 que l'on peut considérer l'alpha de Cronbach comme satisfaisant.

Nous avons utilisé 4 des 5 échelles de l'orientation culturelle personnelle de Sharma (2010). Ces échelles comportent chacune moins de 10 items, alors nous allons utiliser le test de l'alpha de Cronbach pour valider leur fidélité.

*c) Échelle d'interdépendance*

Tableau 8 : Indice KMO et test de Bartlett de l'échelle d'interdépendance

<b>Indice KMO et test de Bartlett</b>		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,742
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	187,880
	ddl	10
	Signification	,000

L'indice KMO et le test de Bartlett ont des scores robustes à 0,87 et 733,90. Ce qui nous permet de confirmer l'adéquation de notre analyse factorielle.

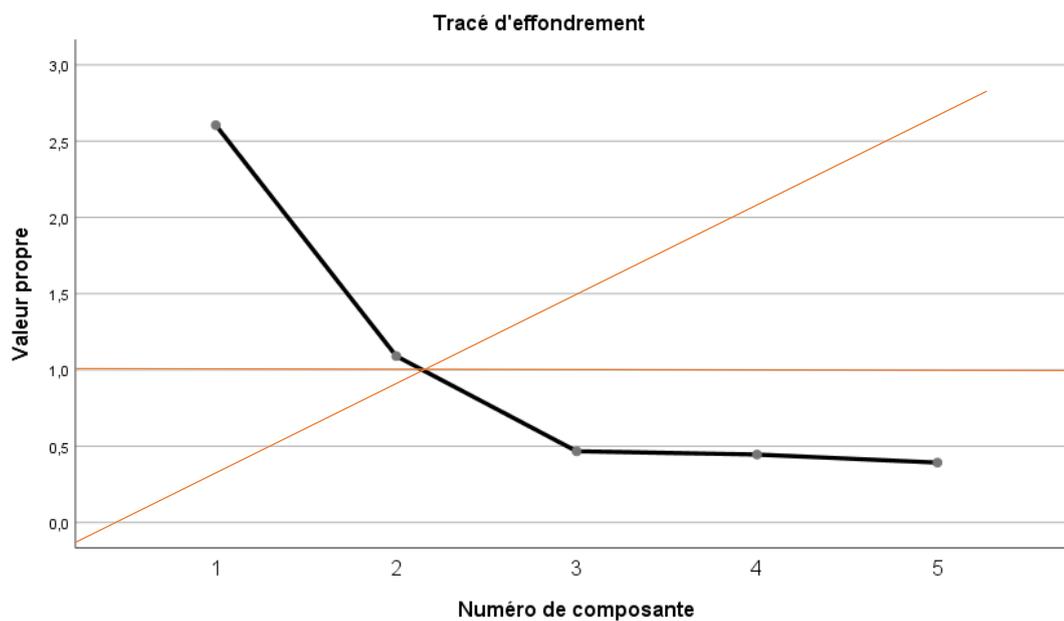
Tableau 9 : Variance totale expliquée de l'échelle d'interdépendance

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la	%	Total	% de la	%	Total	% de la	%
		variance	cumulé		variance	cumulé		variance	cumulé
1	2,605	52,092	52,092	2,605	52,092	52,092	2,069	41,375	41,375
2	1,091	21,818	73,911	1,091	21,818	73,911	1,627	32,536	73,911
3	,467	9,333	83,244						
4	,445	8,908	92,152						
5	,392	7,848	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Deux facteurs ayant des valeurs propres supérieures à 1 ressortent et expliquent 73,91 % de la variance totale des variables. Nous allons donc extraire 2 facteurs de la factorisation de l'échelle d'interdépendance.

Figure 4 : Tracé d'effondrement de l'échelle d'interdépendance



Le test de Catell révèle également la rupture à deux facteurs au-dessus de 1. Ce qui nous permet de conclure que l'échelle de mesure de l'interdépendance des répondants, se subdivise en deux facteurs.

Tableau 9 : Rotatrice de la matrice des composantes de l'échelle d'interdépendance

**Rotation de la matrice des composantes<sup>a</sup>**

	Composante	
	1	2
Le bien-être des membres de mon groupe est important pour moi	,825	,144
Je me sens bien quand je coopère avec les membres de mon groupe	,861	,043
C'est mon devoir de prendre soin des membres de ma famille, quoi qu'il en coûte	,289	,808
Les membres de la famille devraient se serrer les coudes, même s'ils ne sont pas d'accord	,046	,893
J'aime passer du temps avec les membres de mon groupe	,749	,392

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.<sup>a</sup>

a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.

Les deux facteurs capturent deux aspects différents de l'interdépendance : le groupe social et la famille. Dans le cadre de notre recherche, le groupe social peut être constitué des collègues ou de l'équipe de travail.

Tableau 10 : Alpha de Cronbach de l'échelle d'interdépendance

<b>Statistiques de fiabilité</b>	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,751	5

Le score de l'alpha de Cronbach est satisfaisant à 0,751. Ce qui nous indique une bonne cohérence interne de nos items entre eux. Par ailleurs, la suppression d'items ne pourrait pas améliorer ce score de l'alpha de Cronbach.

*d) Échelle d'indépendance*

Tableau 11 : Indice KMO et test de Bartlett de l'échelle d'indépendance

<b>Indice KMO et test de Bartlett</b>	
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	,745
Test de sphéricité de Khi-carré approx. Bartlett	186,300
ddl	10
Signification	,000

L'indice KMO et le test de Bartlett ont des scores robustes nous indiquant l'adéquation de notre modèle factoriel.

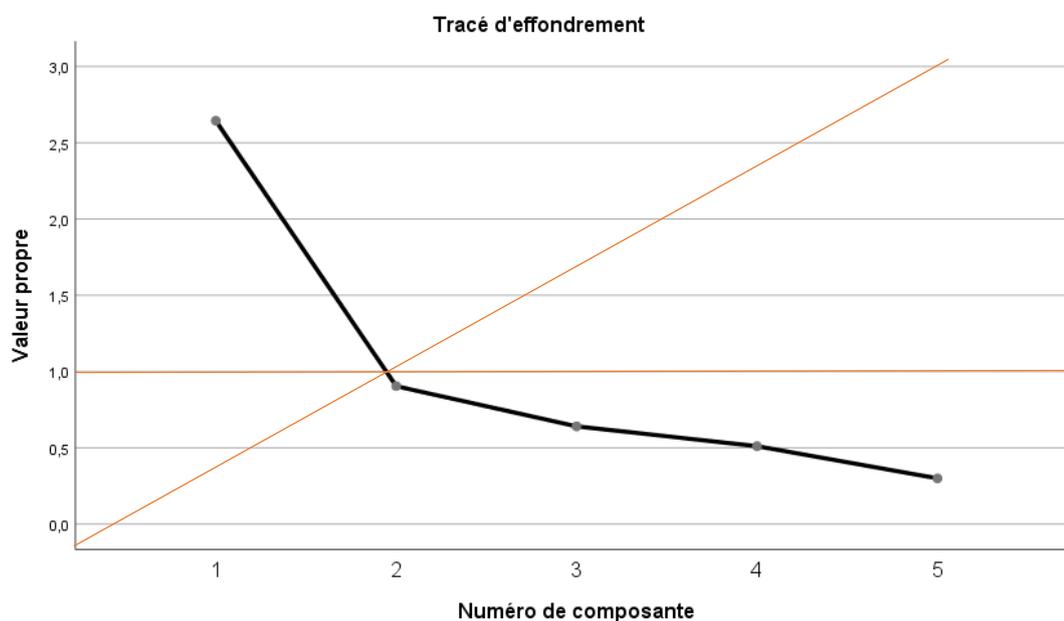
Tableau 12 : Variance totale expliquée de l'échelle d'indépendance

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,644	52,889	52,889	2,644	52,889	52,889
2	,904	18,085	70,974			
3	,641	12,814	83,788			
4	,511	10,216	94,004			
5	,300	5,996	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Un facteur se démarque avec une valeur propre supérieure à 1. Les items de la variable « indépendance » se regroupent donc autour d'un facteur.

Figure 5 : Tracé d'effondrement de l'échelle d'indépendance



Le test de Catell situe la rupture du coude à un facteur au-dessus de 1. Ce qui nous indique que nous allons extraire une variable de cette analyse factorielle.

Tableau 13 : Alpha de Cronbach de l'échelle d'indépendance

<b>Statistiques de fiabilité</b>	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,750	5

L'échelle d'indépendance comporte 5 items qui nous donnent un alpha de Cronbach égal à 0,75. Ce score est également satisfaisant pour valider la fidélité de notre échelle.

Tableau 14 : Alpha de Cronbach en cas de suppression d'un élément

	<b>Statistiques de total des éléments</b>			Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	
J'aime mieux compter sur moi que les autres	8,16	6,593	,553	,693
Mons identité personnelle est importante pour moi	8,11	6,676	,576	,688
Je m'en remets à moi-même la plupart du temps	7,91	6,083	,676	,648
C'est important que je fasse mon travail mieux que les autres	7,45	6,967	,291	,800
J'aime être unique et différent des autres	7,67	6,252	,556	,691

La suppression de l'item « C'est important que je fasse mon travail mieux que les autres » améliorerait le score de l'alpha de Cronbach à 0,800. Mais, ayant déjà un score satisfaisant de 0,75 avec les 5 items, nous allons tous les garder.

e) *Échelle du pouvoir*

Tableau 15 : Indice KMO et test de Bartlett de l'échelle du pouvoir

**Indice KMO et test de Bartlett**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		, 815
Test de sphéricité de Kbi-carré approx.		201,094
Bartlett	ddl	6
	Signification	, 000

L'indice KMO a un seuil satisfaisant à 0,815 tout comme le test de Bartlett qui est significatif à 0,000 et a un seuil de 201,094. Notre modèle factoriel est donc adéquat.

Tableau : 16 Variance totale expliquée de l'échelle du pouvoir

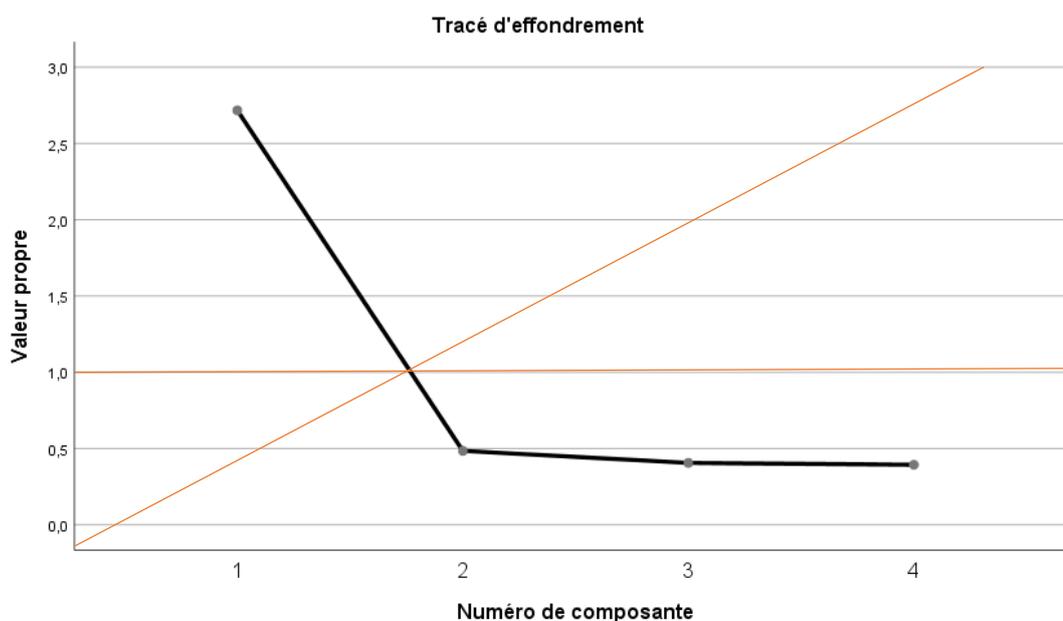
**Variance totale expliquée**

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,717	67,916	67,916	2,717	67,916	67,916
2	, 484	12,112	80,028			
3	, 406	10,142	90,170			
4	, 393	9,830	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Un facteur présente une valeur propre supérieure à 1, ce qui signifie que nous allons extraire 1 facteur de l'analyse de la variable pouvoir

Figure 6 : Tracé d'effondrement de l'échelle du pouvoir



Le test de Catell confirme l'extraction d'un facteur avec la rupture du coude située à un facteur au-dessus de 1.

Tableau 17 : Alpha de Cronbach de l'échelle du pouvoir

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,842	4

L'échelle du pouvoir présente également une bonne cohérence interne entre ses 4 items avec un score à 0,84. La suppression d'un item de l'échelle n'améliorerait pas le score de l'alpha de Cronbach.

f) *Échelle de masculinité*

Tableau 18 : Indice KMO et test de Bartlett de l'échelle de masculinité

**Indice KMO et test de Bartlett**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		, 537
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	88,267
	ddl	10
	Signification	, 000

L'indice de KMO présente un score de 0,537, ce qui est un seuil moyen. Un KMO moyen reflète une solution factorielle statistiquement faible qui ne reflète pas adéquatement les relations entre les variables<sup>5</sup>. Le test de Bartlett quant à lui présente un score de 88,267 avec une significativité inférieure à 0,05. Ce qui nous permet de rejeter l'hypothèse nulle qui stipule que la matrice originale est une matrice d'identité<sup>6</sup>. Effectivement, l'observation de la matrice de corrélation démontre des relations faibles entre la plupart des items entre eux. Tous ces résultats nous amènent à conclure que l'échelle de masculinité ne peut pas être factorisée pour réduire les facteurs ou vérifier son unidimensionnalité (Astous, 2015).

Nous allons également procéder au calcul de l'alpha de Cronbach pour évaluer la cohérence interne des items entre eux.

<sup>5</sup> Nabil Amara, 2016, Notes de cours ADM 8005 - Méthodologie de la recherche I, Université Laval

<sup>6</sup> Idem.

Tableau 19 : Alpha de Cronbach de l'échelle de masculinité

<b>Statistiques de fiabilité</b>	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,584	5

L'échelle de masculinité présente une cohérence interne insatisfaisante selon Hair et al. (2017) avec un alpha de Cronbach à 0,58 donc inférieur à 0,7. La suppression d'un ou de plusieurs items de cette échelle ne permettrait pas d'améliorer ce score.

Tableau 20 : Alpha de Cronbach en cas de suppression d'un élément

	<b>Statistiques de total des éléments</b>			Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	
Les femmes sont généralement plus attentionnées que les hommes	11,97	6,259	,332	,533
Les hommes sont généralement plus forts physiquement que les femmes	12,52	6,603	,303	,548
Les hommes sont généralement plus ambitieux que les femmes	11,54	5,976	,393	,498

Les femmes sont généralement plus modestes que les hommes	11,65	6,504	,355	,522
Les hommes sont généralement plus logiques que les femmes	11,38	6,100	,325	,539

Ce qui signifie que les items de cette échelle ne sont pas cohérents entre eux. Nous n'allons donc pas utiliser cette échelle pour la suite de nos analyses.

*g) Échelle de l'aversion au risque*

Tableau 21 : Indice KMO et test de Bartlett de l'échelle d'aversion au risque

<b>Indice KMO et test de Bartlett</b>		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,751
Test de sphéricité de KHI-carré approx.		151,865
Bartlett	ddl	10
	Signification	,000

L'indice KMO et le test de Bartlett présentent des scores acceptables de 0,751 et 151,865 respectivement, ce qui nous permet de continuer notre analyse factorielle.

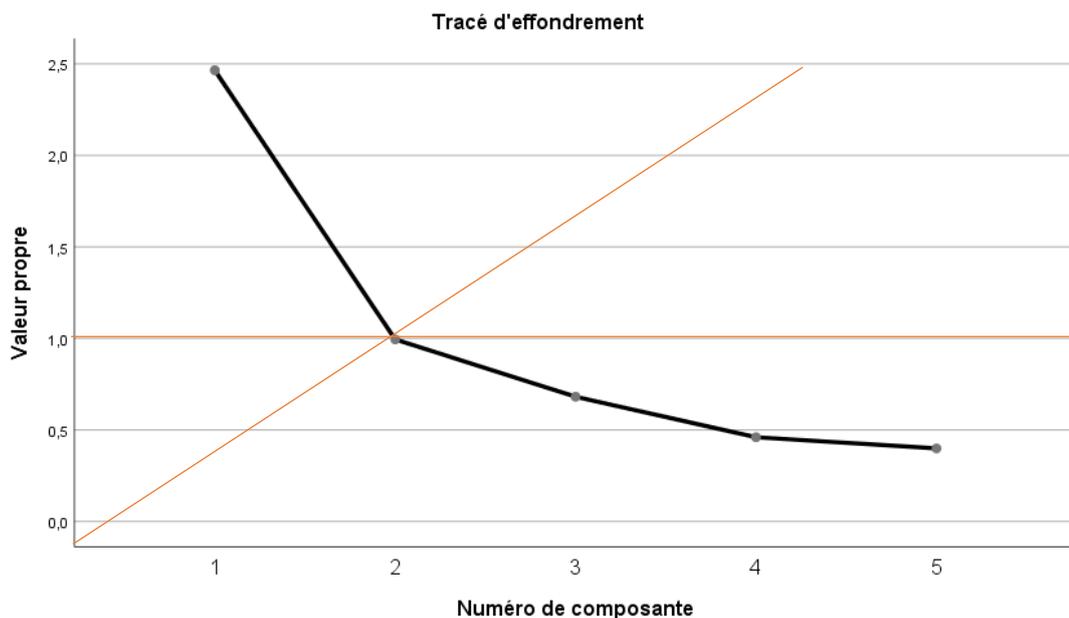
Tableau 22 : Variance totale expliquée de l'échelle d'aversion au risque

**Variance totale expliquée**

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,465	49,297	49,297	2,465	49,297	49,297
2	,995	19,893	69,190			
3	,681	13,626	82,816			
4	,460	9,201	92,017			
5	,399	7,983	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Figure 7 : Tracé d'effondrement de l'échelle d'aversion au risque



Un seul facteur capture 49,297 % de la variance totale expliquée des facteurs avec une valeur propre supérieure à 1. Cependant l'observation du tracé d'effondrement (test de Catell) montre la rupture du coude sur un deuxième facteur sur la ligne 1. Ce qui s'explique probablement par le fait qu'un deuxième facteur présente une valeur propre de 0,995.

Nous observons ensuite le tableau des représentations et constatons que l'item « Je suis prudent quant à la façon dont je dépense mon argent » a une communalité inférieure à 0,5. En supprimant cet item, nous obtenons les résultats suivants :

Tableau 23 : Indice KMO et test de Bartlett de l'aversion au risque après correction

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,750
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	140,669
	ddl	6
	Signification	,000

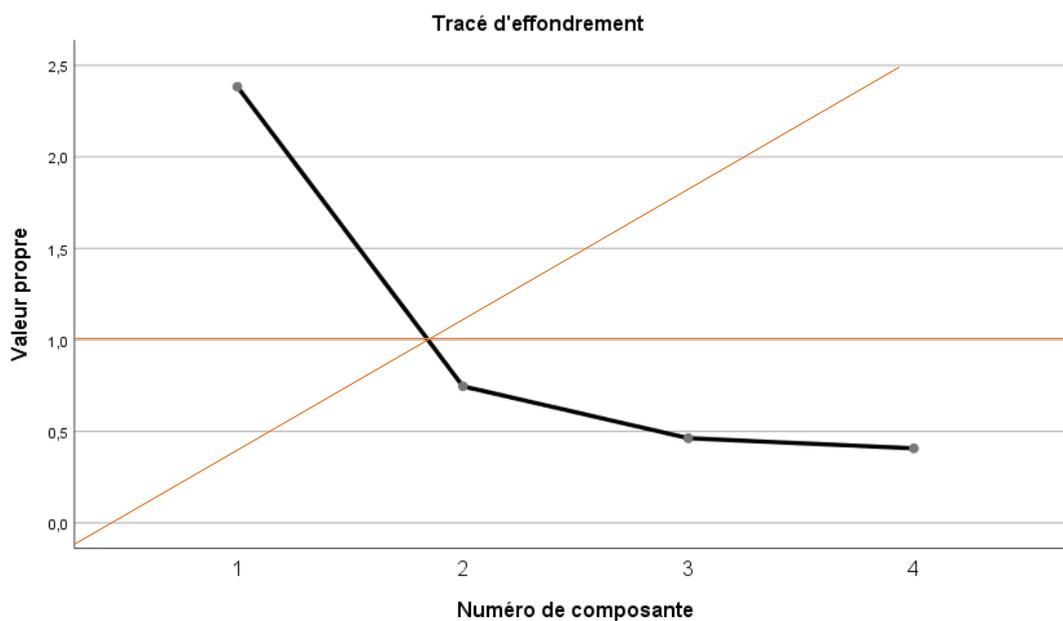
La suppression de l'item présentant une communalité inférieure à 0,5 nous permet d'obtenir un facteur avec une valeur propre supérieure à 1 et qui explique 59,57 % de la variance totale.

Tableau 24 : Variance totale expliquée de l'échelle d'aversion au risque après correction

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,383	59,574	59,574	2,383	59,574	59,574
2	,747	18,668	78,242			
3	,463	11,570	89,812			
4	,408	10,188	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Figure 8 : Tracé d'effondrement de l'échelle d'aversion au risque après correction



Le tracé d'effondrement est plus précis et situe le coude à un facteur au-dessus de 1. Nous allons donc conserver cette dernière échelle qui présente un meilleur score.

Cette dernière échelle avec 4 items présente également une meilleure cohérence interne satisfaisante que celle avec 5 items avec un score de 0,764.

Tableau 25 : Alpha de Cronbach de l'échelle d'aversion au risque après correction

<b>Statistiques de fiabilité</b>	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,764	4

La validation de nos échelles de mesure montre que la majorité d'entre elles (à l'exception de l'échelle de masculinité) présente des scores de fiabilité satisfaisants.

#### 4. Statistiques descriptives

Les statistiques descriptives servent à synthétiser et décrire les données obtenues de l'échantillon afin de comprendre le sens sous-jacent de celles-ci (Hair et al., 2017). Pour ce faire, on recourt généralement aux mesures de tendance centrale et aux mesures de dispersion (Hair et al., 2017).

##### a) *Données socio-démographiques*

Pour décrire notre échantillon, nous allons dans un premier temps présenter les statistiques descriptives des données socio-démographiques de celui-ci afin d'en savoir davantage sur la composition du groupe.

Tableau 26 : Statistiques descriptives des variables sociodémographiques

		<b>Statistiques</b>				
		Genre répondant	Secteur d'activité	Niveau d'études	Plus haut diplôme	Situation familiale
N	Valide	132	132	132	132	132
	Manquant	0	0	0	0	0

Ce premier tableau nous permet de confirmer comme nous l'avons déjà énoncé, que nous n'avons eu aucune donnée manquante dans notre échantillon. Nous avons effectivement obtenu un échantillon de 132 répondants comme nous l'avons sollicité en mettant notre questionnaire en ligne sur la plateforme de micro-travail Amazon Mechanical Turk.

Tableau 27 : Fréquences du genre des répondants

		<b>Genre répondant</b>			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Masculin	82	62,1	62,1	62,1
	Féminin	50	37,9	37,9	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

Notre échantillon est constitué de 82 répondants masculins soit 62,1 % et 50 répondants féminins soit 37,9 %.

Tableau 28 : Fréquences de l'âge des répondants

		<b>Age répondant</b>			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	18-25	10	7,6	7,6	7,6
	26-35	49	37,1	37,1	44,7
	36-45	39	29,5	29,5	74,2
	45-55	21	15,9	15,9	90,2
	55 et plus	13	9,8	9,8	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

Plus de 65 % de l'échantillon est âgé entre 26 et 45 ans. Le groupe le plus représenté est celui des 26-35 ans qui constitue 37,1 % de l'échantillon, suivi des 36-45 ans constitué de 39 répondants soit 29,5 % de l'échantillon. Viennent ensuite les 45-55 ans et les 55 ans et plus constitués respectivement de 15,9 % et 9,8 % de l'échantillon total. Le groupe le moins représenté est celui des 18-25 ans représenté par 10 répondants soit 7,6 % de l'échantillon.

Tableau 29 : Fréquences du niveau d'études des répondants

		<b>Niveau d'études</b>			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Primaire	2	1,5	1,5	1,5
	Secondaire	32	24,2	24,2	25,8
	Collège	34	25,8	25,8	51,5
	Université 1er cycle	33	25,0	25,0	76,5
	Université cycles supérieurs	31	23,5	23,5	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

Plus de la moitié de l'échantillon a un niveau d'étude post-secondaire. Précisément, 25,8 % ont étudié jusqu'au collège, 25 % ont atteint l'université premier cycle et 23,5 % ont atteint le second cycle universitaire.

Tableau 30 : Fréquence du secteur d'activité d'emploi des répondants

		<b>Secteur d'activité</b>			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Secteur privé	81	61,4	61,4	61,4
	Secteur public	51	38,6	38,6	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

61,4 % de l'échantillon travaille dans le secteur privé contre 38,6 % dans le secteur public.

Tableau 31 : Fréquences du revenu annuel des répondants

			<b>Revenu annuel</b>			
			Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 25k		13	9,8	9,8	9,8
	25k-40k		29	22,0	22,0	31,8
	40k-60k		35	26,5	26,5	58,3
	60k-75k		19	14,4	14,4	72,7
	75k-90k		16	12,1	12,1	84,8
	Plus de 90k		20	15,2	15,2	100,0
	Total		132	100,0	100,0	

26,5 % des répondants ont un revenu annuel compris entre 40 et 60 mille dollars. C'est le groupe le plus représenté dans l'échantillon. Juste après on a le groupe des personnes qui gagnent entre 25 et 40 mille dollars par an avec un pourcentage de 22 %. Vient ensuite le groupe des personnes gagnant plus de 90 mille dollars par an. Ces personnes sont représentées à hauteur de 15,2 % dans notre échantillon. Puis, on a le groupe des répondants qui affirment avoir un revenu annuel compris entre 60 et 75 mille dollars qui représentent 14,4 % des répondants. Les personnes ayant un revenu entre 75 et 90 mille dollars et celles ayant un revenu de moins de 25 mille dollars par an sont les groupes les moins représentés avec respectivement 12,1 % et 9,8 % du pourcentage des répondants.

#### *b) Tableaux croisés*

Les tableaux croisés comparent deux ou plusieurs variables de l'étude (Hair et al., 2017). Ils permettent de catégoriser le nombre de réponses à deux ou plusieurs questions, montrant ainsi la relation entre ces deux variables (Hair et al., 2017). Nous allons continuer à décrire notre échantillon en utilisant les tableaux croisés.

Tableau 32 : Tableau croisé genre x âge des répondants

		Age répondant					Total
		18-25	26-35	36-45	45-55	55 et plus	
Genre répondant	Masculin	6	35	24	8	9	82
	Féminin	4	14	15	13	4	50
Total		10	49	39	21	13	132

On peut voir dans le tableau ci-dessus la répartition des répondants selon l'âge et le genre. On constate que le groupe d'âge des 26-35 ans est majoritairement représenté par les hommes avec 35 répondants sur 49 soit 71,4 % de ce groupe. Les femmes quant à elles sont les plus représentées dans le groupe des 45-55 ans avec 13 répondants sur 21 soit 61,9 % de ce groupe.

Tableau 33 : Tableau croisé niveau d'études x revenu annuel

**Tableau croisé Niveau d'études \* Revenu annuel**

Effectif

		Revenu annuel						Total
		Moins de 25k	25k-40k	40k-60k	60k-75k	75k-90k	Plus de 90k	
Niveau d'études	Primaire	0	1	0	0	0	1	2
	Secondaire	7	11	10	2	1	1	32
	Collège	4	9	9	3	5	4	34
	Université 1er cycle	1	5	9	10	4	4	33
	Université cycles supérieurs	1	3	7	4	6	10	31
Total		13	29	35	19	16	20	132

On peut voir dans le tableau ci-dessus que la majorité des personnes ayant des revenus supérieurs ou égaux à 40 mille dollars ont étudié au minimum jusqu'au collège. Plus le revenu augmente plus le niveau d'étude atteint par les répondants

augmente également. Ainsi, sur les 31 répondants ayant étudié jusqu'aux cycles supérieurs, 16 d'entre eux ont un revenu supérieur ou égal à 75 mille dollars par an. Seules 3 personnes sur 34, soit 8,8 %, ayant étudié jusqu'au secondaire ont un revenu supérieur ou égal à 75 mille dollars.

Tableau 34 : Tableau croisé revenu annuel x expérience professionnelle

**Tableau croisé Revenu annuel \* Expérience professionnelle**

Effectif

		Expérience professionnelle					Plus de 20 ans	Total
		Moins d'un an	1 à 4 ans	4 à 9 ans	10 à 14 ans	15 à 20 ans		
Revenu annuel	Moins de 25k	1	3	0	0	5	4	13
	25k-40k	0	2	10	4	4	9	29
	40k-60k	0	4	11	6	3	11	35
	60k-75k	1	2	6	3	2	5	19
	75k-90k	0	1	2	4	3	6	16
	Plus de 90k	0	0	4	3	6	7	20
<b>Total</b>		2	12	33	20	23	42	132

Ici on peut voir que le revenu augmente également avec l'expérience professionnelle. La majorité des personnes dont le revenu annuel est supérieur à 90 mille dollars cumule au moins 15 années d'expérience professionnelle, 13 répondants sur 20 soit 65 %. Cela est vrai aussi pour ceux ayant un revenu compris entre 75 et 90

mille dollars annuels, ils ont, pour la majorité (81,2 %), au moins 10 années d'expérience professionnelle.

Au terme de la description de la méthodologie, nous allons dans le prochain chapitre procéder à l'analyse des résultats obtenus afin de vérifier nos hypothèses de recherche. Nous allons aussi discuter de nos résultats, leurs apports théoriques et managériaux, les limites de notre recherche et les voies de recherches futures.

## Chapitre 4 : Analyse et discussion des résultats et recommandations

Dans ce dernier chapitre, nous analyserons et discuterons les résultats de notre enquête empirique. Nous terminerons par les apports académiques et managériaux, les limites et les voies de recherches futures.

Avant d'analyser nos résultats, il est utile de rappeler que l'objectif de notre recherche est de mesurer l'influence de la marque employeur et des facteurs culturels individuels sur l'employabilité.

### I. Vérification des hypothèses de recherche

#### 1. Techniques statistiques utilisées

Pour vérifier nos hypothèses de recherche, nous aurons recours à la régression linéaire simple du fait de la nature de nos variables principales qui sont toutes de niveau d'intervalles. Le niveau d'intervalle se caractérise par une unité de mesure qui associe un nombre réel à toutes les paires d'objets mesurés (Perrien et al., 1984). Ainsi, l'utilisation des échelles de Likert à 5 points pour mesurer nos construits nous permet de dire que nous avons des mesures de niveau d'intervalle.

La régression linéaire est une technique statistique qui analyse la relation linéaire entre une variable indépendante et une variable dépendante pour faire des prédictions (Hair et al., 2017). Bien que la terminologie de la régression utilise les termes dépendante et indépendante pour les variables, il faut préciser que cela ne signifie pas

qu'une variable entraîne le comportement de l'autre (Hair et al., 2017). La régression utilise la connaissance sur le niveau et le type d'association entre les deux variables pour faire des prédictions (Hair et al., 2017). L'utilisation d'un modèle de régression linéaire simple suppose que trois conditions sont réunies : les variables à l'étude sont mesurées par des échelles d'intervalles ou de ratio ; les variables suivent une loi normale et les erreurs associées aux prédictions sont distribuées indépendamment (Hair et al., 2017).

Lorsqu'on réalise la régression linéaire sur le logiciel SPSS, trois tableaux sont importants à observer pour déterminer si la régression nous indique une relation entre les variables testées (Hair et al., 2017) :

- Tableau ANOVA : il montre le ratio F qui indique la significativité statistique du modèle de régression. F compare la valeur de la variance expliquée à la variance non expliquée. Plus F est grand, plus la variance de la variable dépendante est associée à celle de la variable indépendante. Il permet enfin de valider ou d'invalider l'hypothèse nulle de l'ANOVA qui postule l'absence de relation entre les deux variables étudiées. Rappelons que le seuil de significativité généralement accepté est  $p < 0,05$ .
- Tableau des coefficients : il montre les coefficients de régression de la variable indépendante. La colonne Coefficient non standardisés indique le coefficient de régression non standardisé de la variable indépendante. La colonne Sig indique la significativité statistique du coefficient de régression, mesurée par le test  $t$  de Student. La première ligne du tableau, Constante, représente une constante dans l'équation de la régression linéaire.

- Table du R-deux : les deux premiers tableaux nous permettent de répondre à la question : « Est-ce qu'il existe une relation entre la variable dépendante et la variable indépendante ? » en nous indiquant la significativité du modèle de régression qui doit être inférieur à 0,05. Le tableau du R-deux nous permet quant à lui de répondre à la question « Quelle est la force de cette relation ? » en nous indiquant le pourcentage de variation de la variable dépendante associée à la variation de la variable indépendante. Certains auteurs pensent qu'il est préférable de considérer le R-deux ajusté qui est plus robuste que le R-deux dans la détermination de la force de la relation entre les variables (Amara, 2016).

C'est à la lumière des recommandations ci-dessus que nous avons vérifié nos hypothèses de recherche en utilisant la régression linéaire pour déterminer les relations entre les variables et la force de ces relations.

## 2. Vérification des hypothèses

***H1a*** : La marque employeur contribue à améliorer positivement l'employabilité que l'individu a de lui-même sur le marché du travail.

Pour vérifier cette hypothèse, nous aurons recours à la régression linéaire simple. Nous allons utiliser la variable issue de la factorisation des items mesurant le capital marque employeur comme variable indépendante et nous allons la croiser avec la variable Opportunités liées au profil du répondant issue de la factorisation des items de l'employabilité et qui répond le mieux à la définition de l'employabilité que nous avons retenue.

Tableau 35 : ANOVA Capital marque employeur x Opportunités

		ANOVA <sup>a</sup>				
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	27,633	1	27,633	34,753	,000 <sup>b</sup>
	de Student	103,367	130	,795		
	Total	131,000	131			

a. Variable dépendante : Opportunités d'emploi liées au profil du répondant

b. Prédicteurs : (Constante), Capital marque employeur

La régression dans son ensemble est significative avec un seuil inférieur au seuil communément accepté de 0,05.

Tableau 36 : Coefficients de régression capital marque x opportunités

		Coefficients <sup>a</sup>				
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-1,469 E-17	,078		,000	1,000
	Capital marque employeur	,459	,078	,459	5,895	,000

a. Variable dépendante : Opportunités d'emploi liées au profil du répondant

Le coefficient rattaché à la variable indépendante Capital marque employeur est positif (0,459) et la significativité est inférieure à 0,05 (0,000). Ce qui signifie que les répondants pensent qu'un bon capital marque employeur influence positivement leur profil de compétences. Il existe donc une relation entre les deux variables étudiées ici.

Tableau 37 : Récapitulatif des modèles de la régression Capital marque employeur x opportunités

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,459 <sup>a</sup>	,211	205	,89170141

a. Prédicteurs : (Constante), Capital marque employeur

Le R-deux ajusté nous renseigne que la variation du capital marque employeur explique 20,5 % de la variation des opportunités liées au profil du répondant.

Cette première hypothèse est donc confirmée. Les répondants perçoivent une relation positive entre le profil du répondant et la marque employeur cependant cette relation est faible, car la variation de la variable dépendante associée à la variation de la variable indépendante est assez faible.

**H1b** : Une bonne image de marque de l'entreprise améliore son image de marque employeur.

Tableau 38 : ANOVA Capital marque employeur x réputation de l'entreprise

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	44,848	1	44,848	67,675	,000 <sup>b</sup>
	de Student	86,152	130	,663		
	Total	131,000	131			

a. Variable dépendante : Capital marque employeur

b. Prédicteurs : (Constante), Bonne réputation de l'entreprise pour ses activités

La régression dans son ensemble est significative ( $p < 0,05$ ). Ce qui signifie que l'image de marque influence la marque employeur.

Tableau 39 : Coefficients de régression capital marque x réputation de l'entreprise

Modèle		Coefficients <sup>a</sup>				
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	-1,551	,201		-7,701	,000
	Bonne réputation de l'entreprise pour ses activités	,654	,080	,585	8,226	,000

a. Variable dépendante : Capital marque employeur

Le coefficient associé à la variable indépendante capital marque employeur est positif, ce qui indique que la relation entre ces deux variables est positive et significative.

Tableau 40 : Récapitulatif des modèles Capital marque employeur x réputation de l'entreprise

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,585 <sup>a</sup>	,342	,337	,81406666

a. Prédicteurs : (Constante), Bonne réputation de l'entreprise pour ses activités

Le R-deux ajusté nous renseigne que la variation de l'image de marque de l'entreprise explique 33,7 % de la variation de la marque employeur. Ici aussi, bien que la relation soit positive entre les variables, elle est relativement faible.

L'hypothèse est confirmée.

**H2** : Une expérience professionnelle dans une entreprise ayant une bonne image de marque employeur influence positivement la perception des compétences et aptitudes individuelles

Tableau 41 : ANOVA Expérience passée x formation et compétences

		ANOVA <sup>a</sup>				
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	30,241	1	30,241	39,017	,000 <sup>b</sup>
	de Student	100,759	130	,775		
	Total	131,000	131			

a. Variable dépendante : Formation et compétences

b. Prédicteurs : (Constante), Expérience passée

La régression dans son ensemble est significative. L'expérience professionnelle passée dans une entreprise réputée influence donc les compétences et aptitudes individuelles.

Tableau 42 : Coefficients de la régression Expérience passée x formations et compétences

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	-4,213E-17	,077		,000	1,000
	Expérience passée	,480	,077	,480	6,246	,000

a. Variable dépendante : Formation et compétences

Le coefficient rattaché à la variable indépendante est positif, ce qui traduit une influence significative et positive de l'expérience professionnelle passée sur les aptitudes et compétences.

Tableau 43 : Récapitulatif des modèles Expérience passée x formation et compétences

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,480 <sup>a</sup>	,231	,225	,88037984

a. Prédicteurs : (Constante), Expérience passée

Le R-deux ajusté nous indique que la variation de l'expérience professionnelle explique 22,5 % de la variation de la variable formation et compétences.

L'hypothèse est vérifiée.

**H3a** : L'interdépendance influence négativement l'employabilité individuelle

Nous allons vérifier les deux types d'interdépendance révélés par l'analyse factorielle.

Tableau 44 : ANOVA Interdépendance au groupe social x opportunités

		ANOVA <sup>a</sup>				
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,422	1	4,422	4,541	,035 <sup>b</sup>
	de Student	126,578	130	,974		
	Total	131,000	131			

a. Variable dépendante : Opportunités d'emploi liées au profil du répondant

b. Prédicteurs : (Constante), Interdependance\_groupe

La régression est globalement significative avec un seuil de 0,35 soit inférieur 0,05.

Tableau 45 : Coefficients de régression Interdépendance au groupe x opportunités

		Coefficients <sup>a</sup>				
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-1,067 E-17	,086		,000	1,000
	Interdependance_groupe	,184	,086	,184	2,131	,035

a. Variable dépendante : Opportunités d'emploi liées au profil du répondant

Mais les coefficients sont assez faibles, ce qui nous indique une relation faible entre les variables.

Tableau 46 : Récapitulatif des modèles Interdépendance au groupe x opportunités

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,184 <sup>a</sup>	,034	,026	,98675225

a. Prédicteurs : (Constante), Interdependance\_groupe

La faiblesse de la relation est confirmée par le R-deux ajusté qui nous indique que la variation de l'interdépendance au groupe explique 2,6 % de la variation de l'employabilité individuelle. L'interdépendance au groupe influence positivement l'employabilité individuelle, mais cette influence est très faible.

Tableau 47 : ANOVA Interdépendance à la famille x opportunités

		ANOVA <sup>a</sup>				
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,849	1	4,849	4,997	,027 <sup>b</sup>
	de Student	126,151	130	,970		
	Total	131,000	131			

a. Variable dépendante : Opportunités d'emploi liées au profil du répondant

b. Prédicteurs : (Constante), Interdependance\_famille

La régression est globalement significative avec un seuil à 0,027 soit inférieur à 0,05

Tableau 48 : Coefficients de la régression Interdépendance à la famille x opportunités

Modèle	Coefficients <sup>a</sup>				
	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	-1,725 E-17	,086		,000	1,000
Interdependance_famille	,192	,086	,192	2,235	,027

a. Variable dépendante : Opportunités d'emploi liées au profil du répondant

Tableau 49 : Récapitulatif des modèles Interdépendance à la famille x opportunités

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,192 <sup>a</sup>	,037	,030	,98508434

a. Prédicteurs : (Constante), Interdependance\_famille

La variation de l'interdépendance explique 3 % de la variation de l'employabilité. L'interdépendance à la famille a également une influence positive, mais faible sur l'employabilité des répondants.

L'hypothèse n'est donc pas vérifiée.

**H3b** : Le pouvoir influence négativement l'employabilité individuelle

Tableau 50 : ANOVA pouvoir x opportunités

		ANOVA <sup>a</sup>				
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,190	1	,190	,189	,664 <sup>b</sup>
	de Student	130,810	130	1,006		
	Total	131,000	131			

a. Variable dépendante : Opportunités d'emploi liées au profil du répondant

b. Prédicteurs : (Constante), Pouvoir

La régression linéaire ici n'est pas significative avec un seuil de significativité supérieur à 0,05. Ce qui signifie donc que le pouvoir n'influence pas l'employabilité

Tableau 51 : Coefficients de régression Pouvoir x opportunités

		Coefficients <sup>a</sup>				
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	-2,010E-18	,087		,000	1,000
	Pouvoir	,038	,088	,038	,435	,664

a. Variable dépendante : Opportunités d'emploi liées au profil du répondant

La régression n'est pas significative, ce qui ne nous permet pas de conclure à une quelconque influence de la variable indépendante sur la variable dépendante.

Tableau 52 : Récapitulatif des modèles Pouvoir x opportunités

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,038 <sup>a</sup>	,001	<b>-0,006</b>	1,00310984

a. Prédicteurs : (Constante), Pouvoir

Le R-deux ajusté négatif (-0,06) nous indique que ce modèle n'explique aucune variation de la variable dépendante. De plus, la régression est globalement non significative.

L'hypothèse n'est pas vérifiée.

**H3c** : L'aversion pour le risque influence négativement l'employabilité

Tableau 53 : ANOVA Aversion du risque x opportunités

		ANOVA <sup>a</sup>				
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,812	1	8,812	9,375	<b>003<sup>b</sup></b>
	de Student	122,188	130	,940		
	Total	131,000	131			

a. Variable dépendante : Opportunités d'emploi liées au profil du répondant

b. Prédicteurs : (Constante), Aversion pour le risque

La régression est globalement significative avec un seuil inférieur à 0,05.

Tableau 54 : Coefficients de la régression Aversion au risque x opportunités

Modèle	Coefficients <sup>a</sup>				
	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	3,085E-17	,084		,000	1,000
Aversion pour le risque	-,259	,085	-,259	-3,062	,003

a. Variable dépendante : Opportunités d'emploi liées au profil du répondant

Les coefficients rattachés à la variable indépendante sont négatifs ce qui indique que la variable indépendante affecte de façon négative la variation de la variable dépendante.

Tableau 55 : Récapitulatif des modèles Aversion au risque x opportunités

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,259 <sup>a</sup>	,067	,060	,96948868

a. Prédicteurs : (Constante), Aversion pour le risque

La relation entre les deux variables est très faible comme nous l'indique le R-deux ajusté selon lequel 3 % de la variation de la variable dépendante est associée à la variation de la variable indépendante. Bien que la relation soit faible, l'aversion pour le risque influence tout de même l'employabilité individuelle de façon négative, confirmant notre hypothèse.

**H3d** : La masculinité influence positivement l'employabilité individuelle.

Comme nous l'avons déjà précédemment démontré, la variable Masculinité ne présentait pas une validité suffisante pour poursuivre l'analyse. On ne peut donc pas vérifier cette hypothèse de façon fiable.

### 3. Tableau récapitulatif de la vérification des hypothèses

Tableau 56 : Récapitulatif de la vérification des hypothèses

Hypothèse	Résultat
La marque employeur contribue à améliorer positivement l'employabilité que l'individu a de lui-même sur le marché du travail	Confirmée
Une bonne image de marque de l'entreprise améliore son image de marque employeur	Confirmée
Une expérience professionnelle dans une entreprise ayant une bonne image de marque employeur influence positivement la perception des compétences et aptitudes individuelles	Confirmée
L'interdépendance influence négativement l'employabilité individuelle	Infirmée
Le pouvoir influence négativement l'employabilité individuelle	Infirmée
L'aversion pour le risque influence négativement l'employabilité	Confirmée

Pour les hypothèses qui ont été confirmées par les résultats, on note que les relations sont faibles entre les variables. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que comme nous

l'avons vu, l'employabilité dépend de plusieurs facteurs à la fois intrinsèques et extrinsèques à l'individu. La marque employeur pour sa part ne constitue qu'une petite partie de ce qui peut expliquer l'employabilité perçue de l'individu comme nous le confirment nos résultats.

Précisons par ailleurs que le fait d'avoir utilisé les régressions linéaires simples dans la vérification de nos hypothèses ne nous permet pas d'éliminer les variables indépendantes non significatives car la régression linéaire simple ne rend pas compte des effets multidimensionnels que peuvent avoir les variables dépendantes sur les variables indépendantes.

## II. Discussion des résultats

Notre recherche avait pour objectif de mesurer l'influence de la marque employeur et de la culture personnelle sur l'employabilité des personnes actuellement en emploi dans une compagnie publique ou privée au Canada. Pour ce faire, nous avons émis des hypothèses à partir de notre revue de la littérature qui suggérait des impacts du capital marque employeur et des facteurs culturels sur l'employabilité individuelle des répondants.

Notre première hypothèse, *la marque employeur contribue à améliorer positivement l'employabilité que l'individu a de lui-même sur le marché du travail*, a été confirmée par nos données. Ce résultat est cohérent avec les recherches antérieures en marketing ayant étudié l'influence de la marque sur l'image de soi du consommateur. En effet, Kirmani (2009) avance qu'il existe deux courants de recherche en marketing sur la marque et l'image de soi : le soi comme héros et la

marque comme héros. Le premier de ces courants se focalise sur les effets de l'identité sur la consommation. Le consommateur choisit les produits et services qu'il consomme en fonction et en cohérence avec son identité. Le deuxième courant quant à lui examine comment la consommation affecte l'identité. Ici, c'est le fait de consommer une marque qui contribue à définir certains aspects de l'identité du consommateur (Kirmani, 2009). C'est ce deuxième type de relation que nous avons étudié entre l'employabilité individuelle qui renvoie à la perception que l'individu a de ses capacités à trouver et maintenir un emploi dans une compagnie et la marque employeur. C'est grâce à l'affirmation de Ambler et Barrow (1996) que les recherches marketing peuvent s'appliquer à la marque employeur en changeant ce qui devrait être changé, que nous avons pu effectuer ce rapprochement. Ce résultat confirme donc que même dans le cadre de la recherche sur la marque employeur, la marque contribue à définir certains aspects de l'image de soi du consommateur. En effet, comme le démontrent nos données, les répondants pensent que le capital marque de leur employeur actuel contribuerait à améliorer leur capacité à trouver un autre emploi.

L'hypothèse 1b, *une bonne image de marque de l'entreprise améliore son image de marque employeur*, est également confirmée par nos données. La vérification de cette hypothèse s'inscrit en droite ligne avec les travaux de Rosengren et Bondesson (2014) qui ont démontré que la publicité à destination des consommateurs contribuait également à améliorer la marque employeur plus particulièrement l'attractivité. Selon ces chercheurs, lorsqu'une entreprise fait de la publicité en direction de ses consommateurs, cela lui donne une bonne image auprès de certains d'entre eux qui pourraient être intéressés à y travailler. Bodderas et al. (2011) ont démontré que la marque employeur, par la génération d'attitudes positives qu'elle suscite chez les

employés, contribue à la qualité de service puisque, les employés satisfaits au travail offrent un bon service aux clients de l'entreprise. Ainsi, les clients qui reçoivent un bon service d'une entreprise imputent la qualité de ce service aux employés de l'entreprise dont les conditions de travail sont bonnes. Ce qui explique qu'une bonne image de marque contribue également à une bonne image de marque employeur.

La deuxième hypothèse, *une expérience professionnelle dans une entreprise ayant une bonne image de marque employeur influence positivement la perception des compétences et aptitudes individuelles*, est également confirmée par les résultats de la régression linéaire simple que nous avons réalisés à cet effet. Conformément à nos attentes, une expérience professionnelle dans une entreprise ayant un bon capital marque employeur contribue à renforcer la perception que les individus ont de leurs compétences et aptitudes. Ceci est cohérent avec les recherches marketing précédemment évoquées sur l'influence de la marque sur l'image de soi du consommateur. Comme le souligne Belk (1988), nos possessions contribuent et reflètent nos identités. Ce résultat est également cohérent avec la théorie de l'identité sociale selon laquelle les groupes auxquels appartiennent les individus influencent la façon dont ils définissent leur identité. Les personnes qui travaillent ou qui ont travaillé dans des entreprises ayant une bonne réputation pensent que leur capacité à trouver un autre emploi est améliorée du fait de cette expérience. En effet, une entreprise ayant de bons produits ou services laisse penser que les employés qui y travaillent sont qualifiés et productifs. De ce fait, lorsqu'ils quittent cette entreprise renommée, leur présomption de qualification et de compétence est plus élevée.

L'influence des facteurs culturels sur l'employabilité est plutôt mitigée d'après nos résultats. Tout d'abord l'échelle de la masculinité que nous avons utilisée s'est avérée non fiable avec un alpha de Cronbach inférieur au seuil acceptable de 0,7 (Hair et al., 2017). Ce qui ne nous a pas permis de tester l'influence de cette variable sur l'employabilité. Puis, l'interdépendance nous a renvoyé deux dimensions à savoir l'interdépendance au groupe social et l'interdépendance à la famille. Nous avons présumé que *l'interdépendance influence négativement l'employabilité individuelle* en raison du fait que les personnes interdépendantes à leurs groupes sociaux ou familiaux s'identifient davantage comme membre de ces groupes plutôt que comme individu. Ce qui d'après nous est de nature à limiter la perception des capacités individuelles contribuant à trouver un emploi. Cette hypothèse a été invalidée, car il s'est avéré que malgré la faible influence de l'interdépendance sur l'employabilité, cette influence était positive, la variation de l'interdépendance expliquant seulement 3 % de la variation de l'employabilité.

L'hypothèse, *le pouvoir influence négativement l'employabilité individuelle*, a été invalidée avec une régression linéaire non significative. Ce résultat est contraire à nos attentes. Nous pensions que la relation des individus à l'autorité influencerait négativement leur employabilité perçue, mais il semblerait que ce ne soit pas le cas.

L'hypothèse, *l'aversion pour le risque influence négativement l'employabilité*, a été confirmée par les données malgré une influence plus faible que celle que nous aurions prédit. En effet, comme nous l'avons mentionné dans notre revue de la littérature, la volonté d'acquérir de nouvelles compétences est l'un des déterminant contribuant à améliorer l'employabilité des individus (Fugate et al., 2004) et ce processus pourrait être considéré comme une prise de risque. De plus, la recherche d'un autre emploi peut

également être considérée comme une prise de risque, car il s'agit pour la personne de quitter des situations connues pour des situations inconnues et incertaines. Une personne qui n'est pas prête à s'engager dans ces voies inconnues limite sa capacité à trouver un autre emploi.

### 1. Implications théoriques et managériales

La marque employeur et l'employabilité sont des sujets en plein essor dans les organisations et, bien que le domaine académique y consacre un grand intérêt, de nombreux aspects de ces sujets restent inexplorés comme celui que nous avons abordé dans notre recherche à savoir la mesure de l'influence de la marque employeur et des facteurs culturels sur l'employabilité. De ce fait, notre recherche présente des intérêts à la fois théoriques et managériaux.

#### *a) Intérêts théoriques*

Le premier intérêt théorique de notre recherche est d'avoir établi un lien entre la marque employeur et l'employabilité. Lien qui n'avait jamais encore été fait jusque-là. Dans le cadre du nouveau contrat psychologique entre l'employé et l'employeur où ce dernier doit fournir au premier des compétences commercialisables plutôt qu'un emploi à long terme (Backhaus & Tikoo, 2004), et où les employés valorisent les bénéfices symboliques plus que les bénéfices instrumentaux (Soulez & Guillot-Soulez, 2011). Il nous a semblé nécessaire d'étudier les avantages symboliques qu'une bonne marque employeur pouvait apporter à l'employé sur le plan individuel. Plutôt que d'examiner les avantages du point de vue organisationnel ou alors les bénéfices qui

profitent à l'organisation, nous avons voulu étudier les bénéfices sur le plan individuel, car comme nous l'avons également vu, l'employé est désormais responsable de la gestion de sa carrière et le succès de celle-ci, selon les objectifs des uns et des autres, passe par la mobilité (Zune, 2006). Il faut donc s'assurer qu'on construit un profil cohérent en choisissant les entreprises qui apportent un plus dans l'employabilité notamment. C'est donc une avancée théorique tant dans le champ de la marque employeur que de l'employabilité.

Une autre contribution théorique de notre étude est de mettre en lumière les avantages de la marque employeur sur le plan individuel. Jusqu'alors, les nombreuses études qui se sont penchées sur les avantages de la marque employeur ont insisté sur les avantages du point de vue de l'entreprise même si on parlait des avantages qui se répercutent sur l'employé. Comme le relèvent Ambler et Barrow (1996), les entreprises ne mettent pas en place des conditions de travail favorables par altruisme, elles savent que cela leur est bénéfique à long terme. Il a donc très peu été question des avantages au niveau de l'employé. Notre étude permet de ressortir un des avantages de la marque employeur pour les employés en démontrant qu'une expérience dans une entreprise bien réputée peut contribuer à améliorer l'employabilité individuelle.

#### *b) Intérêts managériaux*

Notre recherche vient souligner les avantages de la marque employeur une fois de plus. Les entreprises doivent sérieusement s'impliquer dans la gestion de leur marque employeur afin de faire face aux problèmes de pénurie de main d'œuvre observable

partout au pays. En plus des avantages déjà évoqués par la littérature, désormais les entreprises peuvent mettre en avant le fait qu'une expérience dans une entreprise bien réputée comme employeur pourrait apporter des avantages aux employés dans la suite de leur carrière. Un tel argument augmenterait l'attractivité des entreprises comme place de choix où travailler. Et celle-ci devra alors relever les défis de la fidélisation des employés ainsi attirés en s'assurant de répondre aux besoins des uns et des autres qui, comme nous l'avons vu sont divers et, les incitent à changer d'entreprise lorsque qu'ils ne sont pas satisfaits dans l'entreprise.

De plus en plus, les entreprises mettent l'accent sur les avantages instrumentaux qu'elles offrent à leurs employés, mais ces avantages ne correspondent pas unanimement aux besoins de tous. Certains employés ont besoin d'avancement dans leur carrière, d'autres ont besoin de reconnaissance, d'autres encore ont besoin de bons salaires. Les besoins individuels en entreprise sont diversifiés, et il revient aux gestionnaires de les connaître et de les comprendre afin de les satisfaire du mieux possible.

## 2. Limites de la recherche

Faire de la recherche nécessite de faire des choix tant au niveau conceptuel que méthodologique (Astous, 2015). Ces choix impliquent des limites, car au terme de la recherche, il peut s'avérer que les choix faits ne permettent pas de saisir toute la teneur du problème étudié.

### *a) Limites de nature conceptuelle*

Sur le plan conceptuel, nous avons utilisé l'échelle d'orientation culturelle personnelle de Sharma (2010) qui nous a donné des résultats mitigés sur l'influence de la culture dans la perception de l'employabilité. Dans un pays aussi multiculturel que le Canada, nous pensons que cette variable joue un rôle important dans la perception de l'employabilité. L'utilisation d'une autre échelle de mesure de la culture personnelle ou alors la considération des mises en garde de Sun et al. (2014) quant à la façon dont nous mesurons les concepts culturels pourrait révéler d'autres résultats quant à l'influence des facteurs culturels sur l'employabilité.

Malgré qu'aucune étude n'ait été faite sur l'employabilité et la marque employeur, nous avons réalisé une étude empirique quantitative. Une étude qualitative préalable aurait pu dégager d'autres concepts entrant en jeu dans l'étude de la marque employeur et de l'employabilité. Ceci nous aurait peut-être donné d'autres variables à intégrer dans notre recherche.

#### *b) Limites de nature méthodologique*

Nous avons choisi une méthode d'échantillonnage non probabiliste qui démontre des avantages de coûts et d'accessibilité intéressants. Cependant, l'utilisation de cette méthode d'échantillonnage ne permet pas la généralisation des résultats à une population plus large.

Nous avons utilisé 4 des 5 dimensions de l'échelle de l'orientation culturelle de Sharma (2010). Nous avons estimé que la dernière dimension portant sur la tradition et la prudence, ne concordait pas avec notre recherche. L'incorporation de cette dimension aurait peut-être donné des résultats probants.

### 3. Voies de recherches futures

Afin d'améliorer la présente étude et faire avancer le cadre théorique sur la marque employeur et l'employabilité, nous proposons des voies de recherches futures :

- Refaire la même étude en utilisant une méthode de recherche mixte : qualitative et quantitative. Dans la méthode qualitative, on réaliserait des entrevues individuelles et de groupe afin de ressortir auprès des acteurs privilégiés quelles sont les variables qui peuvent entrer en jeu quand on étudie l'influence de la marque employeur sur l'employabilité. Dans la phase quantitative, on utiliserait les méthodes de régressions multiples, d'ANOVA, de MANOVA ou d'équations structurelles pour saisir les effets multidimensionnels des variables indépendantes non significatives que nous avons obtenu.
- Prendre en compte les 5 dimensions de l'orientation culturelle personnelle de Sharma (2010)
- Utiliser une autre échelle de la culture à l'instar de celle de Hofstede qui est très souvent utilisée dans les recherches en comportement du consommateur.
- Utiliser un échantillon probabiliste qui permettrait de généraliser les résultats à une population plus grande comme la province du Québec par exemple.

- Étudier l'influence de la marque employeur sur l'image de soi. L'employabilité individuelle, on l'a dit, est la façon dont l'individu évalue ses capacités à se trouver un emploi. On a également évoqué la théorie de l'identité sociale qui influence l'identité de l'individu. À notre connaissance, peu d'études se sont intéressées à ce sujet particulier qui contribuerait également à élargir le champ des avantages qu'offre la marque employeur à l'employé.
- Notre étude a porté sur l'influence de la marque employeur d'une entreprise sur les employés actuels, il serait également intéressant de voir quel peut être cet effet auprès des employés potentiels. Comment les personnes non encore employées auprès d'une entreprise ayant un bon capital marque employeur pensent qu'une expérience dans cette entreprise améliorerait leur employabilité sur le marché du travail. Ceci s'inscrit en droite ligne des études menées sur l'attractivité de l'entreprise.
- Nous avons étudié les effets d'une mauvaise marque employeur sur l'employabilité, une étude future pourrait s'intéresser aux effets d'une mauvaise marque employeur sur l'employabilité de ses employés.

Toutes ces propositions de recherches futures démontrent que le champ de recherche sur la marque employeur reste vaste à explorer pour saisir tous les enjeux liés à ce concept.

## Conclusion

Le problème de pénurie de main d'œuvre est une réalité au Canada en général et au Québec en particulier. Pour y faire face, les entreprises s'attèlent à bâtir et maintenir des marques employeurs fortes, capables d'attirer et de maintenir les meilleurs employés afin de faire face à « la guerre des talents ». Cependant, comme nous l'avons vu, les recherches jusqu'à date se focalisaient essentiellement sur les avantages de la marque employeur pour l'entreprise. En effet, l'attractivité en tant qu'employeur, l'identification des employés actuels et potentiels aux valeurs de l'entreprise et la fidélisation qui sont les principaux avantages de la marque employeur, profitent essentiellement à l'entreprise même si les employés y retirent des avantages instrumentaux et symboliques comme un bon salaire, une bonne conciliation famille-travail, un bon statut social, entre autres. Mais ces avantages restent liés à leur présence dans l'entreprise qui les leur offre. Afin de déterminer les avantages de la marque employeur non rattachés à la présence de l'employé dans l'entreprise, nous nous sommes intéressés à l'influence de la marque employeur sur l'employabilité des employés.

L'objectif était de savoir comment une expérience dans une entreprise ayant une bonne marque employeur pouvait impacter la capacité perçue de l'employé à trouver et maintenir un emploi dans une autre compagnie. Pour ce faire, nous avons dans un premier temps détaillé les termes clés de notre recherche à savoir la marque employeur et l'employeur. Chemin faisant, les facteurs culturels se sont avérés importants dans l'appréhension du concept d'employabilité.

Dans la revue de la littérature, le nouveau modèle de gestion de carrière nous indique que les employés continuent de quitter les entreprises même si ces-dernières leur offrent des avantages désirables. Ensuite nous avons établi les liens entre la marque employeur et l'employabilité et les facteurs culturels en nous basant sur les modèles de l'employabilité de Rothwell et al. (2008) et l'échelle de l'orientation culturelle personnelle de Sharma (2010).

La vérification des hypothèses s'est faite grâce à une méthodologie quantitative. Au terme de ce processus, quatre sur six de nos hypothèses ont été validées, confirmant qu'une expérience dans une entreprise ayant une bonne marque employeur améliore l'employabilité perçue des employés. Il ressort également que l'image des produits et services offerts par l'entreprise influence la marque employeur de celle-ci. Il ressort aussi que l'aversion pour le risque n'augmente pas l'employabilité perçue des individus, malgré qu'on aurait pu penser le contraire.

Bien que notre recherche ait des limites de nature conceptuelle et méthodologique, les résultats obtenus nous ont permis de contribuer d'une manière significative à la littérature sur la marque employeur et l'employabilité. Nous avons souligné les implications managériales susceptibles d'aider les entreprises à travers le pays à faire face au problème de pénurie de main d'œuvre.

Nous avons terminé notre travail en proposant des voies de recherche qui pourraient être explorées à l'avenir pour continuer de faire évoluer la littérature sur la marque employeur et l'employabilité.

## Annexes

### Questionnaire

Sujet : Les effets de la marque employeur sur la perception de l'employabilité

Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de maîtrise en marketing à l'UQO, je sollicite votre participation volontaire à mon projet de recherche. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, et de vous retirer en tout temps sans préjudice. Votre participation à cette enquête ne présente aucun risque particulier. Si certaines questions vous incommoderaient, vous pouvez ne pas y répondre ou vous retirer de l'enquête sur le champ. Votre participation à cette étude nous permettra de savoir quel type d'influence la marque employeur exerce sur la gestion de carrière du point de vue des employés actuels et potentiels. Ce projet de recherche a reçu l'approbation du comité d'éthique de la recherche de l'UQO. Si vous avez des questions concernant ce projet de recherche, communiquez avec Madame Julie Ngah Edoa, ngaj11@uqo.ca. Si vous avez des questions concernant les aspects éthiques de ce projet, veuillez communiquer avec le président du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais, Monsieur André Durivage, au comité.ethique@uqo.ca téléphone 819-595-3900 poste 3970.

\*Le masculin est utilisé pour alléger le texte sans aucune intention discriminatoire

### Opportunités

Dans cette partie, indiquez votre réponse (entre parenthèses) à l'aide d'un chiffre entre 1 et 5.

1 = Très faible; 2 = Faible; 3 = Ni faible ni élevé; 4 = Élevé; 5 = Très élevé

\*Le marché local suppose que vous ne changez pas votre résidence actuelle

1. Après avoir travaillé auprès de votre employeur actuel comment évaluez-vous la possibilité de retrouver un emploi aussi bien que celui-ci dans le marché local ( )
2. Après avoir travaillé auprès de votre employeur actuel comment évaluez-vous la possibilité de retrouver un emploi mieux que celui-ci dans le marché local ( )
3. Opportunités Après avoir travaillé auprès de votre employeur actuel comment évaluez-vous la possibilité de retrouver un emploi meilleur que celui-ci dans le marché local ( )
4. Après avoir travaillé auprès de votre employeur actuel comment évaluez-vous la possibilité de retrouver un emploi aussi bien que celui-ci dans une autre zone géographique ( )
5. Après avoir travaillé auprès de votre employeur actuel comment évaluez-vous la possibilité de retrouver un emploi mieux que celui-ci dans une autre zone géographique ( )
6. Après avoir travaillé auprès de votre employeur actuel comment évaluez-vous la possibilité de retrouver un emploi meilleur que celui-ci dans une autre zone géographique ( )

### Perception de carrière

1. À quel point estimez-vous que votre entreprise offre une carrière pour votre emploi actuel en comparaison aux autres entreprises pour le même emploi? ( )
2. À quel point votre partenaire estime que votre entreprise offre une carrière pour votre emploi actuel en comparaison aux autres entreprises pour le même emploi? ( )
3. À quel point considérez-vous votre emploi actuel comme une carrière, en comparaison aux autres personnes dans la même position que vous ( )
4. À quel point votre partenaire considère votre emploi actuel comme une carrière, en comparaison aux autres personnes dans la même position que vous ( )

### Formation et compétences

1. Les aptitudes et connaissances nécessaires à mon emploi sont recherchées par d'autres employeurs ( )
2. La majorité de mes aptitudes et connaissances seraient utiles dans un autre emploi dans une autre entreprise ( )
3. Il serait difficile d'utiliser mes aptitudes et connaissances dans un autre emploi que celui que j'occupe actuellement ( )
4. Mes aptitudes et compétences sont pour la plupart limitées à mon employeur actuel ( )
5. Mes compétences et mes connaissances professionnelles se limitent pour la plupart à mon employeur actuel ( )

### Employabilité perçue

1. Je suis confiant que je trouverai un emploi immédiatement après mon emploi actuel ( )
2. Le statut de mon employeur actuel est un atout dans ma recherche future d'emploi ( )
3. Mes évaluations de performances à mon travail sont bonnes ( )
4. Je considère mon emploi comme une priorité absolue
5. Les employeurs ciblent spécifiquement les gens ayant travaillé dans des entreprises réputées afin de recruter des personnes dans certains domaines d'activités.
6. Mon entreprise jouit d'une réputation exceptionnelle dans son ou ses domaines d'activités.
7. Beaucoup plus de gens postulent dans cette entreprise
8. Il y a actuellement une forte demande de main d'œuvre sur le marché
9. L'état actuel du marché du travail est meilleur qu'en 2008 (crise financière mondiale)
10. Il y a beaucoup d'offres d'emploi dans ma zone géographique
11. Si j'en avais besoin, je pourrais facilement trouver un autre emploi comme le mien dans une organisation similaire ( )
12. Les gens qui font un travail comme le mien dans des organisations similaires à celle dans laquelle je travaille actuellement sont vraiment demandés par d'autres organisations ( )
13. Je pourrais facilement obtenir un emploi similaire au mien dans presque n'importe quelle organisation ( )
14. Je peux facilement trouver des opportunités d'emploi dans mon domaine ( )
15. Les connaissances et compétences que je possède sont recherchées par les employeurs
16. Je pourrais trouver n'importe quel emploi, n'importe où, pourvu que mes compétences et mon expérience soient raisonnablement pertinentes ( )
17. Je suis généralement confiant de réussir les entrevues d'emploi et les activités de sélection ( )

### Ambition

1. J'aimerais être dans une position où je fais le travail que j'aime
2. Je suis satisfait des progrès que j'ai réalisés dans l'atteinte de mes objectifs en matière de développement de nouvelles compétences.
3. J'ai des objectifs clairs de ce que je veux obtenir dans la vie
4. Je me considère comme très ambitieux
5. Je pense qu'il est urgent que je poursuive mon développement de carrière
6. Ce que je ferai à l'avenir n'est pas vraiment important.

### Capital marque employeur

1. Mon employeur est réputé pour la haute qualité des avantages économiques (salaires, commissions, etc.) qu'il offre à ses employés
2. Mon employeur est réputé pour la haute qualité des avantages non-économiques (conciliation famille-travail, congés, assurances, etc.) qu'il offre à ses employés
3. Mon employeur est reconnu pour la bonne qualité de ses produits ou services
4. Mon employeur est reconnu pour ses employés hautement qualifiés
5. Beaucoup de gens aimeraient travailler pour mon employeur

### Différences culturelles

Veillez indiquer (entre parenthèses) votre degré d'accord avec les affirmations suivantes à l'aide d'un chiffre compris entre 1 et 5.

1 = Pas du tout d'accord; 2 = Pas d'accord; 3 = Ni d'accord ni en désaccord; 4 = D'accord; 5 = Tout à fait d'accord

### Collectivisme

1. Le bien-être des membres de mon groupe est important pour moi ( )
2. Je me sens bien quand je coopère avec les membres de mon groupe ( )
3. C'est mon devoir de prendre soin des membres de ma famille, quoi qu'il en coûte ( )
4. Les membres de la famille devraient se serrer les coudes, même s'ils ne sont pas d'accord ( )
5. J'aime passer du temps avec les membres de mon groupe ( )

### Masculinité

1. Les femmes sont généralement plus attentionnées que les hommes ( )
2. Les hommes sont généralement plus forts physiquement que les femmes ( )
3. Les hommes sont généralement plus ambitieux que les femmes ( )
4. Les femmes sont généralement plus modestes que les hommes ( )
5. Les hommes sont généralement plus logiques que les femmes ( )

### L'aversion pour le risque

1. J'ai tendance à éviter de parler à des étrangers ( )
2. Je préfère un mode de vie routinier à un mode de vie imprévisible et plein de changements ( )
3. Je ne me décrirais pas comme un preneur de risques ( )
4. Je n'aime pas prendre trop de risques pour éviter de faire une erreur ( )
5. Je suis très prudent quant à la façon dont je dépense mon argent ( )

### Identification

1. Veuillez indiquer à quel genre vous vous identifiez :
    - Masculin
    - Féminin
  
  2. Quelle est votre tranche d'âge ?
    - 18-25
    - 26-35
    - 36-45
    - 45-55
    - 55 et plus
  
  3. De combien d'années d'expérience professionnelle disposez-vous ?
    - Moins d'un an
    - 1 à 4 ans
    - 5 à 9 ans
    - 10 à 14 ans
    - 15 à 20 ans
    - 21 à 25 ans
    - 25 ans et plus
  
  4. Quel est votre plus haut niveau d'étude atteint ?
    - Secondaire
    - Collège
    - Université premier cycle
    - Université deuxième cycle
    - Université troisième cycle
  
  5. Quel est votre plus haut diplôme obtenu ?
- 
6. Quel est votre situation familiale ?
    - Célibataire
    - Marié/Conjoint de fait
    - Divorcé/Séparé
    - Veuf
  
  7. Quel est votre revenu annuel avant taxes et déductions ?
    - Moins de 25 000\$
    - Entre 25 000\$ et 40 000\$
    - Entre 40 000\$ et 60 000\$

- Entre 60 000\$ et 75 000\$
- Entre 75 000\$ et 90 000\$
- Plus de 90 000\$

## Bibliographie

- Amara, N. (2016). Notes de cours ADM 8005 - Méthodologie de la recherche I, Université Laval
- Agrawal, R. K., & Swaroop, P. (2009). Effect of Employer Brand Image on Application Intentions of B-School Undergraduates. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 13(3), 41-49. doi: 10.1177/097226290901300304
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Astous, A. d. (2015). *Le projet de recherche en marketing* (5e édition.). Montréal (Québec) Canada: Chenelière éducation.
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201. doi: 10.1080/15416518.2016.1245128
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of consumer research*, 15(2), 139-168.
- Bender, A.-F., Dejoux, C., & Wechtler, H. (2009). Carrières nomades et compétences émotionnelles. *Revue de gestion des ressources humaines*, 73(3), 19-36. doi: 10.3917/grhu.073.0019
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Bodderas, M., Cachelin, J. L., Maas, P., & Schlager, T. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *The Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/08876041111173624>

- Bridgstock, R. (2009). The graduate attributes we've overlooked: Enhancing graduate employability through career management skills. *Higher Education Research & Development*, 28(1), 31-44.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266.
- Cadin, L. (2005). Les cadres français ont-ils bouleversé leur modèle de carrière? *Du travail à la société: Valeurs et représentations des cadres*, 45.
- Cavanaugh, M. A., & Noe, R. A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(3), 323-340.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 1(3), 44-58.
- Charbonnier-Voirin, A., Laget, C., & Vignolles, A. (2014). L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation. *Revue de gestion des ressources humaines*, (3), 3-17.
- Charbonnier-Voirin, A., & Lissillour, M. (2018). La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle. *Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations (Écully, Rhône). Recherches en Sciences de Gestion*, (125), 97-119.
- Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2015). Marque employeur interne et externe: Un état de l'art et un agenda de recherche. *Revue Française de Gestion*, 246(1), 63-82. doi: 10.3166/RFG.246.63-82
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121-1133. doi: 10.1037/0021-9010.87.6.1121
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 689-708. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/job.214>

- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39(1), 5-23.
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., De Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of advertising*, 21(1), 3-22.
- Falcoz, C. (2001). *La carrière classique existe encore: le cas des cadres à haut potentiel*. Communication présentée au Annales des mines
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International journal of human resources development and management*, 3, 102-124.
- Franca, V., & Pahor, M. (2012). The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting. *Journal of Marketing and Management*, 3(1), 78-122.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational behavior*, 65(1), 14-38.
- Gazier, B. (1990). L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation. *Sociologie du travail*, 575-584.
- Guilbert, L., Bernaud, J.-L., Gouvernet, B., & Rossier, J. (2016). Employability: review and research prospects. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 16(1), 69-89. doi: 10.1007/s10775-015-9288-4
- Hair, J. F., Wolfinbarger Celsi, M., Ortinau, D. J., & Bush, R. P. (2017). *Essentials of marketing research* (Fourth edition.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Heijde, C. M. V. D., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 45(3), 449-476.

- Hillage, J., & Pollard, E. (1998). Employability: developing a framework for policy analysis.
- Hofaidhllaoui, M., & Alain, R. (2014). Favoriser le développement de l'employabilité : un enjeu pour les individus et pour les organisations. *Revue de gestion des ressources humaines*, 93(3), 32-53. doi: 10.3917/grhu.093.0032
- Jiang, T., & Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97-110.
- Kapferer, J.-N. (1991). *Les marques, capital de l'entreprise*. Editions d'Organisation Paris.
- Kapoor, V. (2010). Employer Branding: A Study of Its Relevance in India. *IUP Journal of Brand Management*, 7.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1.
- Keller, K. L., & Brexendorf, T. O. (2017). Measuring brand equity. *Handbuch Markenführung*, 1-32.
- Kirmani, A. (2009). The self and the brand. *Journal of Consumer Psychology*, 19(3), 271-275.
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716. doi: 10.1362/026725706778612103
- Leekha Chhabra, N., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60.
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human resource management*, 46(1), 51-69.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.

- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of marketing management*, 25(9-10), 893-907.
- Peretti, J.-M., & Swalhi, A. (2007). Définir et mesurer la fidélité organisationnelle. *Revue Sciences de Gestion*, (64).
- Perrien, J., Chéron, E., & Zins, M. (1984). Recherche en marketing. *Ed Gaétan Morin, Boucherville, Québec, Canada*.
- Price, J. L. (2001). Reflection on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7/8), 600-624.
- Prokou, E. (2008). The emphasis on employability and the changing role of the university in Europe. *Higher Education in Europe*, 33(4), 387-394.
- Rosengren, S., & Bondesson, N. (2014). Consumer advertising as a signal of employer attractiveness. *International Journal of Advertising*, 33(2), 253-269.
- Rothwell, A., Herbert, I., & Rothwell, F. (2008). Self-perceived employability: Construction and initial validation of a scale for university students. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 1-12. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.12.001>
- Roussel, P. (2000). *La motivation au travail: concept et théories*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.
- Roy, S. K. (2008). Identifying the Dimensions of Attractiveness of an Employer Brand in the Indian Context. *South Asian Journal of Management*, 15(4).
- Saint-Germes, E. (2004). L'employabilité, une nouvelle dimension de la GRH. *Communication présentée au XIV<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, Montréal*.
- Sharma, P. (2010). Measuring personal cultural orientations: scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(6), 787-806. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-009-0184-7>
- Smith, N. A., Sabat, I. E., Martinez, L. R., Weaver, K., & Xu, S. (2015). A convenient solution: Using MTurk to sample from hard-to-reach populations. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(2), 220-228.

- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.
- Soulez, S., & Guillot-Soulez, C. (2011). Marketing de recrutement et segmentation générationnelle: regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 26(1), 39-57.
- Sun, G., D'Alessandro, S., W. Johnson, L., & Winzar, H. (2014). Do we measure what we expect to measure? Some issues in the measurement of culture in consumer research. *International Marketing Review*, 31(4), 338-362.
- Tourangeau, R., Conrad, F. G., & Couper, M. P. (2013). *The science of web surveys*. Oxford University Press.
- van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 29-51. doi: 10.1080/13594320344000237
- Viot, C., & Benraïss-Noailles, L. (2014). Employeurs démarquez-vous! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité? *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18(3), 60-81.
- Wittekind, A., Raeder, S., & Grote, G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 566-586.
- Zune, M. (2006). De la pénurie à la mobilité: le marché du travail des informaticiens. *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, (95), 5-24.
- Les Affaires, Tout, tout, tout savoir sur la pénurie de main d'œuvre au Québec, 13 mars 2019, repéré à <https://www.lesaffaires.com/blogues/l-economie-en-version-corsee/tout-tout-tout-sur-la-penurie-de-main-d-oeuvre-au-quebec/608829> consulté le 1 juin 2019

## Table des matières

Remerciements.....	i
Sommaire .....	ii
Liste des tableaux.....	v
Liste des figures .....	viii
Résumé.....	ix
Introduction et problématique .....	1
Chapitre 1 : Présentation des concepts-clés : la marque employeur et l'employabilité .....	4
I. Comprendre la marque employeur et ses implications .....	4
1. Définition et contenu de la marque employeur .....	4
2. Les mesures de la marque employeur .....	8
a) L'image de marque .....	8
b) Le capital marque.....	9
3. Les effets de la marque employeur .....	12
a) Les effets de la marque employeur sur les employés potentiels .....	12
b) Les effets de la marque employeur sur les employés actuels.....	14
c) Les effets de la marque employeur sur l'organisation et les actionnaires.....	16
II. Comprendre l'employabilité .....	17
1. Définition .....	17
a) L'employabilité d'un point de vue gouvernemental et éducatif .....	18
b) L'employabilité d'un point de vue organisationnel .....	20

c) L'employabilité d'un point de vue individuel.....	21
2. Les antécédents de l'employabilité .....	22
3. Les déterminants de l'employabilité individuelle .....	23
a) Les croyances personnelles.....	23
b) L'état du marché du travail externe .....	24
c) Impact de la réputation.....	25
d) Le domaine d'études .....	25
e) Les facteurs culturels .....	25
Chapitre 2 : État de l'art sur la marque employeur et l'employabilité et cadre conceptuel de la recherche.....	27
I. Le nouveau modèle de gestion de carrière.....	27
1. La fin de la carrière classique et l'avènement des carrières nomades.....	27
2. La fin de la gestion de carrière organisationnelle et l'avènement de la gestion individuelle de la carrière.....	30
II. Les effets de la marque employeur sur l'employabilité .....	32
1. La marque employeur comme déterminant de l'employabilité .....	33
2. Les croyances personnelles comme déterminants de l'employabilité .....	35
3. L'influence des facteurs culturels sur l'employabilité .....	36
III. Cadre conceptuel.....	40
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude empirique .....	42
I. Identification et opérationnalisation du problème.....	42

1.	Définition du problème de recherche.....	43
2.	Besoins en information .....	43
II.	Cadre de la recherche.....	44
1.	Choix du type de recherche.....	44
2.	Plan d'échantillonnage.....	45
a)	Définir la population cible .....	45
b)	Sélectionner la méthode de collecte des données.....	45
c)	Déterminer les bases de sondage nécessaires.....	46
d)	Choisir la méthode d'échantillonnage appropriée.....	46
e)	Déterminer la taille de l'échantillon.....	47
f)	Sélectionner l'échantillon. ....	49
g)	Exécution du plan d'échantillonnage. ....	49
3.	Instruments et échelles de mesure.....	49
a)	Conception du questionnaire.....	49
b)	Pré-test du questionnaire .....	52
III.	Collecte et préparation des données.....	53
1.	Collecte des données.....	53
2.	Préparation des données.....	53
3.	Validation des échelles de mesure .....	54
a)	Échelle d'employabilité .....	56
b)	Échelle de la marque employeur .....	61

c) Échelle d'interdépendance .....	63
d) Échelle d'indépendance .....	66
e) Échelle du pouvoir .....	69
f) Échelle de masculinité .....	71
g) Échelle de l'aversion au risque .....	73
4. Statistiques descriptives .....	77
a) Données socio-démographiques .....	77
b) Tableaux croisés.....	81
Chapitre 4 : Analyse et discussion des résultats et recommandations .....	85
I. Vérification des hypothèses de recherche .....	85
1. Techniques statistiques utilisées .....	85
2. Vérification des hypothèses .....	87
3. Tableau récapitulatif de la vérification des hypothèses .....	99
II. Discussion des résultats .....	100
1. Implications théoriques et managériales .....	104
a) Intérêts théoriques .....	104
b) Intérêts managériaux .....	105
2. Limites de la recherche .....	106
a) Limites de nature conceptuelle.....	106
b) Limites de nature méthodologique.....	107
3. Voies de recherches futures .....	108

Conclusion .....	110
Annexes .....	112
Bibliographie.....	117
Table des matières.....	123