

DE LA CONGRUENCE DE VALEURS A LA MARQUE EMPLOYEUR : QUELLES CONSEQUENCES POUR L'IDENTIFICATION ET LE BOUCHE-A-OREILLE VIS-A-VIS DE L'ORGANISATION ?

Audrey Charbonnier-Voirin

INSEEC Business School
Hangar 19 – Quai de Bacalan
33300 Bordeaux
avignolles@inseec.com

Fanny-Juliet Poujol

Montpellier Research in Management
Université Montpellier 1, 208 Rue Vendémiaire
34000 Montpellier
Associée à l'INSEEC Paris
fanny.poujol@univ-montp1.fr

Alexandra Vignolles

INSEEC Business School
Hangar 19 – Quai de Bacalan
33300 Bordeaux
avignolles@inseec.com

Résumé

Cette communication s'intéresse d'une part, à l'influence de la congruence des valeurs sur les perceptions des collaborateurs relatives à la marque employeur, d'autre part à l'influence de la marque employeur sur l'identification organisationnelle et le bouche-à-oreille positif vis-à-vis de l'employeur. Les résultats obtenus sur un échantillon de 300 salariés montre que la marque employeur médiatise complètement la relation entre la congruence des valeurs et l'identification ainsi que le bouche-à-oreille positif des collaborateurs vis-à-vis de leur employeur.

Mots clés : marque employeur, congruence des valeurs individu-organisation, identification organisationnelle, bouche-à-oreille positif vis-à-vis de l'employeur

Introduction

La marque employeur s'impose comme un enjeu croissant pour les entreprises qui font face aux problématiques d'attraction et de fidélisation des talents. Elle vise à communiquer et valoriser les attributs distinctifs qui composent une expérience de travail unique pour ses différentes catégories de collaborateurs, de manière à devenir un employeur de « choix » (Berthon, Ewing et Hah, 2005 ; Chhabra et Mishra, 2008 ; Kapoor, 2010 ; Lievens, 2007 ; Roy, 2008). L'entreprise cherche ainsi à se créer une identité propre à son rôle d'employeur (Backhaus et Tikoo, 2004 ; Knox et Freeman, 2006 ; Lievens, 2007 ; Lievens, Van Hoya et Anseel, 2007) auprès de ses salariés actuels d'une part (marque employeur interne) et de candidats potentiels d'autre part (marque employeur externe) afin de faciliter ses recrutements et fidéliser ses talents (Gaddam, 2008). La marque employeur se créerait à partir de la culture de l'organisation, notamment ses valeurs (Ambler et Barrow, 1996) qui composent son ADN et aurait pour objectif d'attirer les personnes qui portent les mêmes engagements qu'elle. Mais rares sont les études qui cherchent à évaluer les conséquences positives de la marque employeur sur les attitudes et les comportements des collaborateurs ou s'intéressant à ses antécédents. Une seule a, à notre connaissance, montré l'influence positive des attributs de la marque employeur sur l'identification organisationnelle des collaborateurs (voir Lievens, Van Hoya et Anseel, 2007). La majorité des études empiriques s'intéresse aux dimensions de la marque employeur (voir par exemple Berthon et al., 2005 ; Roy, 2008) ou à ses effets sur les candidats et l'attractivité organisationnelle (voir par exemple Agrawal et Swaroop, 2009 ; Collins et Stevens, 2002 ou Lievens et Highhouse ; 2003 ;). De nombreux avantages de la marque employeur sur les attitudes et les comportements des salariés mis en exergue par les chercheurs manquent ainsi de démonstration empirique. Cette recherche a donc pour objectif de comprendre le rôle de la marque employeur sur l'identification organisationnelle et le bouche-à-oreille des collaborateurs à propos de leur organisation, mais également l'influence des valeurs sur la perception de la marque employeur des collaborateurs. Ce travail s'articule autour de deux parties. La première présente la revue de la littérature consacrée à ces concepts. La deuxième partie présente une étude empirique menée auprès de 300 salariés pour tester les hypothèses formulées. Les apports, limites et voies de recherche sont enfin discutés.

1. Revue de la littérature

1.1 Qu'est-ce que la marque employeur ?

La notion de marque employeur (*employer brand*) fait référence à l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'employeur et identifiés à celui-ci (Ambler et Barrow, 1996 ; Berthon et al., 2005). Elle inclut à la fois les attributs instrumentaux et symboliques du travail et de l'organisation perçus par les employés (marque employeur interne) et les candidats (marque employeur externe). Selon Berthon et ses collègues (2005), la marque employeur comporterait cinq dimensions : (1) L'intérêt du travail : environnement attractif, nouvelles pratiques de travail et recours à la créativité des salariés ; (2) L'aspect relationnel : environnement stimulant, bonnes relations de travail et esprit d'équipe ; (3) Les avantages économiques : rétributions, sécurité et opportunités de promotion ; (4) Le développement personnel : reconnaissance, confiance, carrière enrichissante et évolutive et (5) La transmission des savoirs : opportunité d'appliquer ce que le collaborateur sait et de le transmettre.

Le processus de gestion de la marque employeur (*employer branding*) vise à convaincre les salariés actuels et potentiels qu'il « fait bon » travailler pour l'entreprise et créer ainsi une identité propre à son rôle d'employeur (Lievens *et al.* 2007). Ce processus de gestion de la marque employeur comporterait 3 phases permettant d'attirer et de retenir les talents (Lievens, 2007) : (1) l'identification de « sa proposition de valeur » (offre liée aux attributs du travail et aux valeurs de l'organisation); (2) la communication de cette offre et (3) un alignement de la marque employeur interne et externe afin que le discours soit cohérent avec la réalité vécue par les collaborateurs.

Les recherches dédiées à la marque employeur souffrent néanmoins d'insuffisances conceptuelles (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011). Les articles publiés traitent souvent d'aspects spécifiques de la marque employeur (les dimensions et les attributs les plus importants de la marque employeur, l'attractivité de la marque employeur, l'attitude vis-à-vis de l'entreprise, la gestion de la marque employeur). De plus, très peu d'études théoriques et empiriques ont été conduites sur les déterminants et les effets de ce concept. Si un nombre restreint d'études montre qu'une marque employeur favorable influence positivement l'attractivité de l'organisation (voir par exemple Agrawal et Swaroop, 2009 ; Collins et Stevens, 2002 ou Lievens et Highhouse, 2003 ou), rares sont les études menées auprès des collaborateurs. Il existe ainsi un réel enjeu à évaluer l'influence de la marque employeur sur les attitudes et les comportements des salariés, en particulier au regard de leur identification organisationnelle.

1.2 La marque employeur au cœur du processus d'identification organisationnelle

Développée par Tajfel (1981), la théorie de l'identité sociale définit le groupe social comme « une collection d'individus qui se perçoivent comme membres de la même catégorie sociale, partagent un engagement émotionnel dans cette définition commune d'eux-mêmes, et atteignent un certain degré de consensus à propos de l'évaluation de leur groupe et de leur appartenance à celui-ci » (Tajfel, 1981). L'identité sociale est la partie du concept de soi qui provient de la conscience qu'a l'individu d'appartenir à un groupe social, ainsi que la valeur et la signification émotionnelle qu'il attache à cette appartenance (Tajfel, 1981). La marque employeur conduirait selon cette théorie (Ashforth et Mael, 1989) à « incorporer » l'identité de l'organisation à sa propre identité et développerait ainsi l'identification organisationnelle (Maxwell et Knox, 2009). Lievens et ses collègues (2007) reportent à ce sujet des corrélations comprises entre .21 et .35 entre les attributs perçus de la marque employeur et l'identification de 179 militaires belges (Equipe .30 ; Structure .35 ; Avancement .32 ; Voyages .21 ; $p < 0.01$). Homburg et ses collègues (2009) expliquent que les entreprises représentent et offrent des identités sociales aux consommateurs, mais également à leurs collaborateurs, en les aidant à satisfaire un besoin d'autodéfinition. Ceux-ci s'identifient à une organisation selon la perception de ses caractéristiques clés (Bhattacharya et Sankar, 2003) et de ses avantages à travailler pour elle.

La littérature postule que la marque employeur se construirait par rapport aux forces inhérentes à sa culture organisationnelle, notamment ses valeurs (Ambler et Barrow, 1996 ; Backhaus et Tikoo, 2004 ; Maxwell et Knox, 2009 ; Mandhanya et Shah, 2010 ; Roy, 2008). Les résultats obtenus par Kapoor (2010) vont dans ce sens et montrent que les attributs considérés comme étant les plus importants pour améliorer la marque employeur sont la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise. La culture donnerait ainsi du sens à la marque employeur pour qu'elle devienne un véritable outil d'attractivité et de rétention des salariés à long terme (Pezet, Poujol et Pignault, 2013).

La littérature montre que les individus sont naturellement attirés par des employeurs dont les valeurs et la personnalité leur correspondent (Judge et Cable, 1997 ; Lievens et Highhouse, 2003 ; Saks & Ashforth, 1997 ; Schneider, 1987) et que les personnes qui perçoivent une congruence avec leur organisation se définissent en partie comme elle (Saks et Ashford, 1997) et s'identifient à elle (Cable et DeRue, 2002 ; $\beta=.42$, $p<.001$). L'importance des valeurs est soulignée dans le processus psychologique de formation de l'identité, dans lequel les individus recherchent une identité sociale qui donne du sens et une connectivité (Ashforth et Mael, 1989). L'attractivité des avantages communiqués par une entreprise dans son rôle d'employeur dépendrait ainsi de la similarité perçue entre l'individu et son employeur (Backhaus et Tikoo, 2004 ; Cable et Turban, 2001 ; Lievens et al., 2001 ; Lievens et Highhouse, 2003). Homburg et ses collègues (2009) mettent à ce titre en lumière l'importance de communiquer clairement sur les caractéristiques distinctives de l'entreprise et de recruter les individus qui partagent ces dimensions cardinales.

Ces arguments conduisent à formuler l'hypothèse 1 selon laquelle la congruence des valeurs du collaborateur avec son organisation influence la perception des avantages à travailler pour elle, qui influence à son tour l'identification organisationnelle. Autrement dit, *H1 : La marque employeur médiatise la relation entre la congruence des valeurs individu-organisation et l'identification organisationnelle.*

La perception des avantages de la marque employeur, influencée par cette congruence, faciliteraient ainsi l'identification organisationnelle du salarié. Elle générerait également un bouche-à-oreille (BAO) positif des collaborateurs à propos de leur employeur.

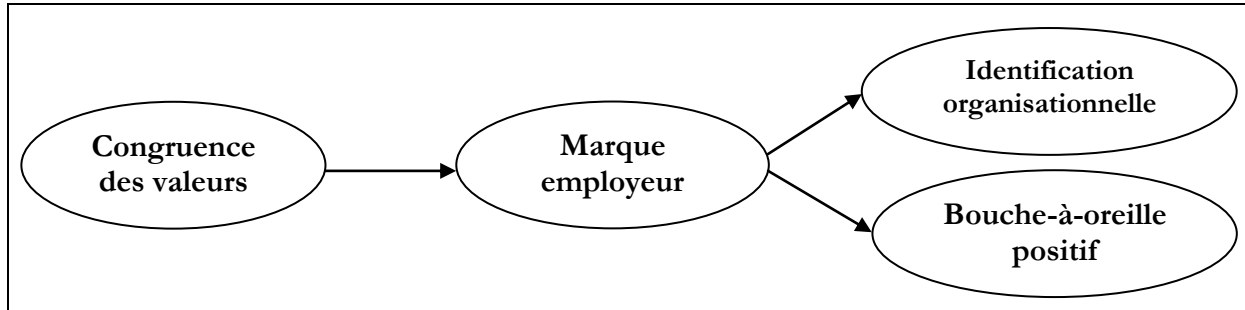
1.3. L'influence sur le bouche-à-oreille positif des collaborateurs à propos de leur organisation

La littérature en marketing est passée d'une optique produit à une logique basée sur les services où l'intangible et le relationnel dominant (Vargo et Lush, 2004). Les valeurs fonctionnelles et émotionnelles de la marque sont délivrées lors de l'interaction entre les individus. Dans ce contexte, les collaborateurs jouent un rôle fondamental dans le management de la marque (Burmam et Zeplin, 2005), en ce qui concerne sa promotion à l'extérieur grâce au bouche-à-oreille positif. Celui-ci représente le processus par lequel les managers et les collaborateurs communiquent des informations et des opinions sur l'entreprise à l'intérieur et à l'extérieur de leur entreprise. Kapoor (2010) note à ce propos que les salariés sont les principaux ambassadeurs de la marque employeur. Ils déterminent notamment la crédibilité des messages communiqués par l'entreprise (Berthon et al., 2005). Ce type de bouche-à-oreille serait une source plus sûre d'information sur les conditions de travail et les pratiques des entreprises pour les candidats potentiels (Keeling et al, 2013). L'étude menée par Collins et Stevens (2002) montre qu'il s'agit d'un puissant outil de communication et de promotion de la marque employeur. Les candidats potentiels se baseraient en priorité sur les communications interpersonnelles et les avis des employés pour évaluer les opportunités d'emploi, et ce avant la communication institutionnelle (Collins et Stevens, 2002).

Ces arguments conduisent à formuler l'hypothèse 2 selon laquelle la congruence des valeurs du collaborateur avec son organisation influence la perception des avantages à travailler pour elle, qui influence à son tour la bouche-à-oreille positif à l'égard de l'employeur. Autrement dit, *H2 : La marque employeur médiatise la relation entre la congruence des valeurs individu-organisation et le bouche-à-oreille positif.*

Nous proposons ainsi de tester le modèle de recherche présenté dans la figure 1.

Figure 1 : Modèle de recherche



2. Etude empirique

Pour tester le modèle de recherche, nous avons eu recours à une enquête quantitative par questionnaires. La collecte des données a été menée auprès d'un échantillon de 300 salariés multi-entreprises et multi-secteurs auto-administré en ligne. Les tests ont été réalisés avec la méthode des équations structurelles (logiciel Amos).

2.1 L'échantillon

Afin de tester les hypothèses énoncées, un questionnaire a été envoyé individuellement par email à des salariés faisant partie du réseau professionnel et personnel des chercheurs. Ceux-ci ont été contactés directement et appartiennent à des entreprises de tailles et de secteurs d'activité différents (Informatique et digital, industries aéronautiques et automobiles, banque, finance et assurance, téléphonie, sports, pharmaceutique, agro-alimentaire, vins et spiritueux, luxe par exemple). Deux relances ont été effectuées à une semaine d'intervalle, portant le temps de recueil des données à un mois environ. Les analyses portent sur les 300 questionnaires complets qui ont été recueillis.

L'échantillon, dont les caractéristiques sont détaillées dans le tableau 1, comprend 53% de femmes et 47% d'hommes. L'âge moyen est de 32 ans avec une ancienneté moyenne de plus de 5 ans. Une majorité de répondants a un Bac +4 ou +5.

Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon

DESCRIPTEUR	MODALITE	ECHANTILLON
Genre	Homme	47 %
	Femme	53 %
Age Moyenne = 31.7 ans Ecart type = 9.3	22-25 ans	18.3 %
	26-30 ans	52.4 %
	31-40 ans	12.6 %
	41-50 ans	7.0 %
	> 50 ans	9.7 %
Ancienneté Moyenne = 5.2 ans	≤ 1 an	8.3 %
	≤ 2 ans	20.0 %
	>2-5 ans	56.7 %

Ecart type= 2.5ans	6-10 ans	27.6 %
	11-20 ans	4.7 %
	> 20 ans	8.0%
Niveau de diplômes	Sans diplôme	1.0 %
	BEP/CAP	3.3%
	Bac	3.7 %
	+2/+3	8.0 %
	+4	27.0 %
	+5	54.0 %
	> 5	3.0 %
CSP	Ouvrier	0.7%
	Employé	30.0%
	Technicien/agent de maîtrise	12.0%
	Ingénieur	3.0%
	Cadre	43.0%
	Cadre supérieur	13.3%

2.2. Méthodes d'analyses et échelles utilisées dans le cadre de l'enquête

Des analyses factorielles confirmatoires ont en premier lieu été menées avec le logiciel Amos pour s'assurer de la fiabilité et de la validité des échelles et évaluer leur ajustement aux données collectées par l'examen simultané de plusieurs indices absolus ($RMSEA < .08$, $GFI \geq .90$) et incrémentaux (NFI , $NNFI$, $CFI \geq .90$) (Bentler et Bonett, 1980 ; MacCallum, Browne et Sugawara, 1996 ; Pedhazur et Pedhazur Schmelkin, 1991). L'ajustement du modèle structurel (test des hypothèses) a ensuite été évalué selon les mêmes indices. Le rôle médiateur de la marque employeur a été testé par la méthode du bootstrap (Hayes, 2009).

Les répondants étaient invités à évaluer la congruence de leurs valeurs avec celles de leur organisation, la marque employeur de leur entreprise, leur identification organisationnelle ainsi que le bouche-à-oreille vis-à-vis de leur employeur sur une échelle de Likert en 7 points (1 = pas du tout d'accord, 7 = tout à fait d'accord).

La marque employeur : L'échelle de mesure de Berthon et ses collègues (2005) a été adaptée en français. L'analyse factorielle confirmatoire permet de retenir 5 dimensions et 17 items au total, à savoir une dimension fonctionnelle inhérente à l'autonomie dans le travail (exemple d'item : *la possibilité de prendre des initiatives*) ; une dimension liée à la créativité (exemple : *une mise en avant de la créativité*), une dimension psychologique liée à l'ambiance de travail (*de bonnes relations avec les collègues*) ; une dimension économique relative aux avantages financiers offerts par l'organisation (*un salaire de départ élevé*) et une dimension d'équilibre vie privée/vie professionnelle (*Un équilibre vie privée / vie professionnelle*).

L'échelle présente un bon ajustement aux données collectées ($\chi^2/dl = 298.35/114 = 2.61$; $NFI = .91$, $NNFI = .93$, $CFI = .94$, $GFI = .90$; $RMSEA = .07$) ainsi qu'une fiabilité de cohérence interne satisfaisante (Rhô de Jöreskog respectifs de .88, .88, .82 et .86 ; $>.70$; Jöreskog, 1971).

La congruence des valeurs a été mesurée en retenant les 3 items de l'échelle développée par Cable et Judge (1996) (exemple d'item : *Les valeurs de mon entreprise me correspondent*).

L'échelle présente un ajustement parfait aux données ainsi qu'une fiabilité de cohérence interne satisfaisante (Rhô de Jöreskog de .86).

L'identification a été mesurée par le biais de 3 items adaptés de l'échelle de Kreiner et Ashforth (2004) (Exemple d'item : *Quand quelqu'un dit du bien de mon entreprise, je le prends personnellement comme un compliment*). L'échelle montre un ajustement parfait aux données ainsi qu'une bonne fiabilité (Rhô de Jöreskog de .89).

Le bouche-à-oreille positif à l'égard de l'employeur, mesuré au travers de 5 items, a été adapté de l'échelle de Zeithaml et ses collègues (1996) (exemple d'item : *Je parle de mon entreprise à mes amis comme un lieu de travail agréable*). L'échelle montre un ajustement acceptable aux données au regard d'une évaluation multicritères comme le préconisent Hooper, Coughlan et Mullen (2008) ($\chi^2/dl = 38.93/5 = 7.8$, NFI = .96, NNFI = .93, CFI = .96, GFI = .93, RMSEA = .10) ainsi qu'un Rhô de .88.

2.3 Résultats

La première analyse permet de s'assurer du bon ajustement du modèle de mesure global aux données, c'est-à-dire intégrant simultanément toutes les variables du modèle ($\chi^2/dl = 285.28/98 = 2.91$, NFI = .96, NNFI = .97, CFI = .98, GFI = .90, RMSEA = .08).

Concernant les corrélations entre les variables, le tableau 2 indique que la marque employeur est positivement corrélée à la congruence des valeurs ($r = .63$, $p < .01$), à l'identification organisationnelle ($r = .46$, $p < .01$) et au bouche-à-oreille ($r = .70$, $p < .01$).

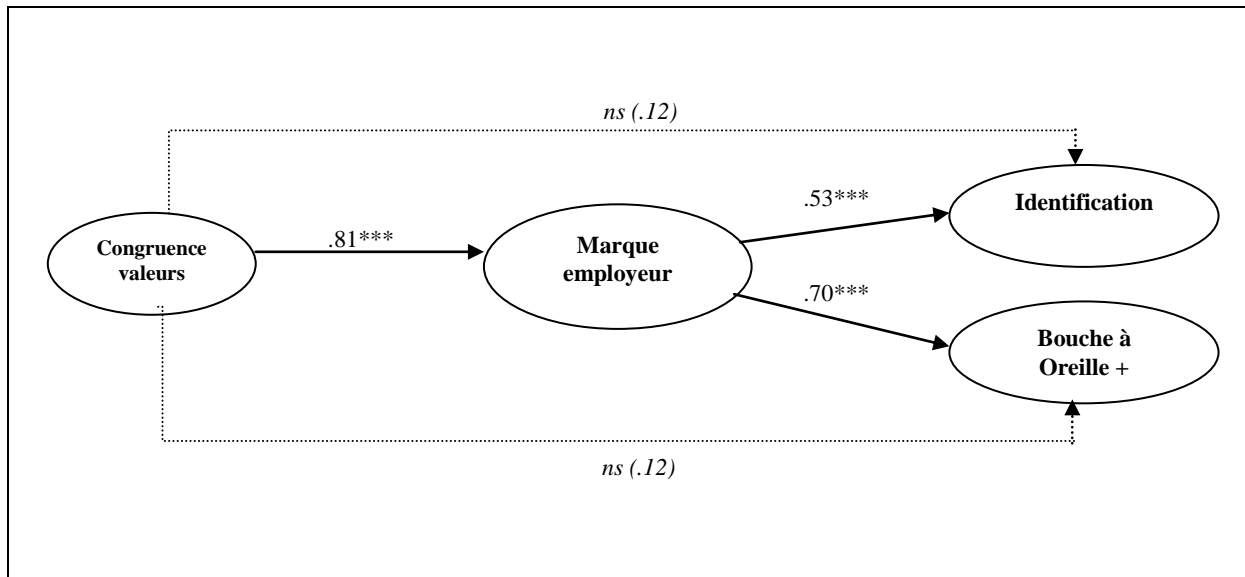
Tableau 2 : Statistiques descriptives et corrélations entre les variables du modèle

	Moyenne	Ecart type	1	2	3
1. Marque employeur	4.70	.92	-		
2. Congruence des valeurs	4.45	1.41	.63	-	
3. Identification	3.92	1.58	.46	.47	-
4. Bouche-à-oreille	4.82	1.49	.70	.60	.51

$p < 0.01$ pour toutes les corrélations

Le modèle testé présente également un bon ajustement aux données empiriques ($\chi^2/dl = 281.05/99 = 2.83$, NFI = .92, NNFI = .93, CFI = .94, GFI = .90, RMSEA = .07). Conformément à nos hypothèses, les résultats, présentés dans la figure 2, montrent que la marque employeur médiatise complètement la relation entre la congruence des valeurs et l'identification (H1 validée). Identiquement, la marque employeur médiatise complètement la relation entre la congruence des valeurs et le bouche-à-oreille positif (H2 validée).

Figure 2 : Test du modèle de recherche



L'examen des coefficients R^2 montre que la congruence de valeurs explique 65% de la marque employeur, qui explique à son tour 30% de l'identification organisationnelle et 45% du bouche-à-oreille positif.

Discussion

Ce travail met en lumière l'importance de la marque employeur dans la relation entre la congruence des valeurs et l'identification d'une part, la congruence et le bouche-à-oreille vis-à-vis de l'employeur d'autre part. Les résultats montrent que la marque employeur médie complètement ces relations. Ce faisant, ce travail de recherche permet d'avancer dans la compréhension des antécédents de la marque employeur et de son influence sur les attitudes et comportements des salariés. Face à la rareté des données empiriques menées sur la marque employeur interne, il existe un réel enjeu à évaluer si elle est susceptible de produire les conséquences positives qui lui sont théoriquement attribuées. Cette recherche, en mobilisant la théorie de l'identité sociale, permet ainsi d'apporter un soutien aux propositions théoriques faites sur l'influence de la marque employeur sur l'identification organisationnelle et aux premiers résultats de l'étude menée par Lievens et ses collègues (2007) qui reporte des corrélations positives entre les dimensions de la marque employeur et l'identification des militaires à l'armée belge. Nous apportons également un soutien empirique à la proposition théorique formulée par Kapoor (2010) sur le fait que les salariés sont les principaux ambassadeurs de la marque employeur, en montrant l'influence de la marque employeur sur le bouche-à-oreille positif. Elle apporte enfin un support quant au rôle de la culture sur la marque employeur, en montrant notamment que la congruence des valeurs joue un rôle important quant à la perception des avantages communiqués par la marque employeur, qui influence à son tour positivement l'identification organisationnelle et le bouche-à-oreille positif.

Cette communication sensibilise ainsi en premier lieu les professionnels à l'importance de créer une marque employeur qui reflète la culture et les valeurs de l'organisation, puis dans un second temps, qui cible de futurs collaborateurs qui portent et se reconnaissent dans ces valeurs. Cette recherche montre l'importance de la congruence entre les valeurs des

collaborateurs et de celles de leur employeur dans le processus psychologique de formation de l'identité, au travers des avantages communiqués par la marque employeur.

Cette recherche montre également que la marque employeur influence à son tour le bouche-à-oreille positif des collaborateurs à propos de leur employeur. Les salariés se positionneraient ainsi comme de véritables ambassadeurs de la marque employeur, appelée parfois par les professionnels « marque employés ». Le bouche-à-oreille positif représenterait ainsi un puissant levier d'attractivité de l'organisation auprès de candidats potentiels. Il constituerait une source d'information sur les conditions de travail et les pratiques de l'entreprise plus sûre et crédible que la communication institutionnelle pour les candidats potentiels (Van Hoyer et Lievens, 2007 ; Keeling et al, 2013). Son influence est d'autant plus cruciale que chacun peut désormais largement exprimer son opinion via les médias sociaux, en bien ou en mal, sur son employeur.

Cette recherche n'est néanmoins pas exempte de limites et elle ouvre de nouvelles interrogations. La principale tient au fait que l'étude ait été mise en œuvre en un seul temps de mesure. Les répondants étaient en effet invités à évaluer simultanément la marque employeur de leur organisation, la congruence des valeurs de l'organisation avec leurs propres valeurs, leur identification et leur bouche-à-oreille à propos de leur employeur. Seule une étude longitudinale permettrait de confirmer le sens des relations de causalité entre les variables et l'existence d'un processus séquentiel selon lequel la congruence des valeurs individu/organisation influence la perception favorable des avantages offerts par la marque employeur, qui influence à son tour l'identification organisationnelle et le bouche-à-oreille positif à propos de l'employeur.

De plus, lorsque l'on examine la structure de l'objet « travail », une distinction peut être faite entre un noyau interne de qualités intrinsèques qui font l'identité de la marque employeur et un noyau externe de qualités conditionnelles plus souples et qui permettent d'étendre les associations de la marque (Michel, 1999). Le recours au concept de noyau de marque permet de rendre compte du fait que les salariés peuvent avoir différents rapports à la marque employeur et que ce rapport peut évoluer. Tous les salariés n'attendent pas de leur employeur les mêmes avantages et qualités. Suivant leur âge, leur ancienneté, leur qualification, leur projet de vie, les collaborateurs n'ont pas les mêmes attentes à l'égard du travail. Il serait par conséquent intéressant d'évaluer ces relations dans une même organisation pour chaque dimension de la marque employeur et de créer des typologies de collaborateurs qui constitueraient différentes cibles de la marque employeur.

En conclusion, cette recherche apporte un premier support empirique au rôle de la marque employeur dans le processus d'identification et le bouche-à-oreille positif des collaborateurs à propos de leur employeur et ouvre la voie à des études empiriques permettant de mieux comprendre l'influence de la marque employeur sur les attitudes et les comportements des collaborateurs.

Références

- Agrawal, R. K. et Swaroop, P. (2009), Effect of employer brand image on application intentions of B-School undergraduates, *Vision*, 13(3), 41-49.
- Ambler, T. et Barrow, S. (1996). The employer brand, *The Journal of Brand Management*, 4, 185-206.

- Ashforth, B. E. et Mael, F. (1989). Social identity and the organization, *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Backhaus, K. et Tikoo, S. (2004), Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bentler, P. M. et Bonett, D.G. (1980), Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures, *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Berthon, P., Ewing, M. et Hah, L. L. (2005), Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*, 24, 2, 151-172.
- Bhattacharya, C.B. et Sankar, S. (2003), Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies, *Journal of Marketing*, 67, 2, 76-88.
- Burmann, C. et Zeplin, S. (2005), Building brand commitment: A behavioral approach to internal brand management, *Brand Management*, 12, 4, 279-300.
- Cable, D. M. et DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions, *Journal of Applied Psychology*, 87, 875-884.
- Cable, D. M. et Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 294-311.
- Cable, D. M. et Turban, D. B. (2001), Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers'employer knowledge during recruitment, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115-164.
- Charbonnier-Voirin, A. et Vignolles, A. (2011), Proposition d'un modèle intégrateur de la marque employeur, *Congrès de l'AGRH*, Marrakech, 26 au 28 octobre.
- Chhabra, N. L. et Mishra, A. (2008), Talent management and employer branding: Retention battle strategies, *ICFAI Journal of Management Research*, 7(11), 50-61.
- Collins, C.J. et 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.
- Gaddam, S. (2008), Modeling employer branding communication: The softer aspect of HR marketing management, *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1), 45-55.
- Hayes, A. F. (2009), Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium, *Communication Monographs*, 76(4), 408-420.
- Homburg, C., Wieseke, J. et Hoyer, W.D. (2009), Social identity and the service-profit chain, *Journal of Marketing*, 73(2), 38-54.
- Hooper, D., Coughlan J. et Mullen, M. R. (2008), Structural Equation Modeling: Guidelines for Determining Model Fit, *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6 (1), 53-60.
- Judge, T. A. et Cable, D. (1997), Applicant personality, organizational culture and organization attraction, *Personnel Psychology*, 50(2), 359-394.
- Jöreskog, K. G. (1971), Statistical analysis of sets of congeneric tests, *Psychometrika*, 36, 109-133.

- Kapoor, V. (2010), Employer branding: A study of its relevance in india, *Journal of Brand Management*, 7(1/2), 51-75.
- Keeling, K. A., McGoldrick, P. J. et Sadhu, H. (2013), Staff Word-of-Mouth (SWOM) and retail employee recruitment, *Journal of Retailing*, 89(1), 88-104.
- Knox, S. et Freeman, C. (2006), Measuring and managing employer brand image in the service industry, *Journal of Marketing Management*, 22(7/8), 695-716.
- Kreiner, G. E. et Ashforth, B. E. (2004), Evidence toward an expanded model of organizational identification, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-27.
- Lievens, F. (2007), Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees, *Human Resource Management*, 46(1), 51-69.
- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P. et Geirnaert, J. (2001), Organizational attractiveness for prospective applicants: A Person-Organisation fit Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 30.
- Lievens, F. et Highhouse, S. (2003), The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer, *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.
- Lievens, F., Van Hove, G. et Anseel, F. (2007), Organizational identity and employer image: towards a unifying framework, *British Journal of Management*, 18, p. 45-59.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., et Sugawara, H. M. (1996), Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling, *Psychological Methods*, 1, 130-149.
- Mandhanya, Y. et Shah, M. (2010), Employer branding - A tool for talent management, *Global Management Review*, 4(2), 43-48.
- Maxwell, R. et 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), 893-907.
- Michel, G. (1999), L'évolution des marques : Approche par la théorie du noyau central, *Recherche et Applications en Marketing*, 14(4), 33-53.
- Pedhazur, E. J., et Pedhazur Schmelkin, L. (1991), *Measurement, design, and analysis, an integrated approach*, Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Roy S. K. (2008), Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context, *South Asian Journal of Management*, 15(4), 110-130.
- Saks, A. M. et Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes, *Personnel Psychology*, 50, 395-426.
- Schneider, B. (1987) The people make the place, *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Tajfel, H. (1981), *Human groups and social categories*, Cambridge University Press.
- Vargo, S. L. et Lusch, R. F. (2004), Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, 68, 1-17.
- Van Hove, G. et Lievens, F. (2007), Social influences on organizational attractiveness: investigating if and when word of mouth matters. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(9), 2024-2047.

Zeithaml, V. A, Leonard, L. B. et Parasuraman, A. (1996), The behavioral consequences of service quality, *Journal of Marketing*, 60, 31-46.