

Marque employeur et caractéristiques d'emplois dans la perspective d'augmentation de la satisfaction des collaborateurs au travail

Employer brand and job characteristics in the perspective of augmentation the satisfaction of collaborators to labor.

Auteur 1 : KOUAKOU Komla

Auteur 2 : NGANDU KUNYIMA Jean

Auteur 3 : CHAREF Fatima

Auteur 4 : KHATORI Youssef

KOUAKOU Komla, (ORCID : 0000-0002-9164-2310) doctorant - chercheur à l'Université Ibn - Tofail, FEG, Kénitra, Maroc, Laboratoire des sciences économiques et politiques publiques (LESPP)

NGANDU KUNYIMA Jean, (ORCID : 0009-0008-4312-7307), doctorant – chercheur à l'Université Ibn Tofail – FEG, Kénitra, Maroc, laboratoire de Management des organisations (LEMO),

KHATORI Youssef, (ORCID : 0000-0001-9587-5106), Professeur à l'Université Ibn Tofail – FEG, Kénitra, Maroc, laboratoire de Management des organisations (LEMO),

CHAREF Fatima, Professeur à l'Université Ibn Tofail – FEG, Kenitra Maroc, Laboratoire des sciences économiques et politiques publiques (LSEPP)

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : KOUAKOU .K, NGANDU KUNYIMA J. CHAREF. F. & KHATORI, Y (2025) « Marque employeur et caractéristiques d'emplois dans la perspective d'augmentation de la satisfaction des collaborateurs au travail », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 29 » pp: 1175 – 1195.



DOI : 10.5281/zenodo.15482245
Copyright © 2025 – ASJ



Résumé

Dans un environnement organisationnel de plus en plus concurrentiel, cette recherche examine l'impact conjoint de la marque employeur et des caractéristiques des emplois sur la satisfaction et l'implication des collaborateurs. L'objectif est de comprendre comment ces deux dimensions interagissent pour influencer le vécu professionnel des employés. Le cadre théorique mobilise le Job Characteristics Model de Hackman & Oldham, ainsi que les travaux fondateurs sur la marque employeur (Ambler & Barrow, Berthon et al.). Une étude quantitative a été menée auprès de 113 professionnels à l'aide d'un questionnaire en ligne. Les données ont été analysées à travers des statistiques descriptives (Excel) et des tests de corrélation (Stata). Les résultats révèlent des relations significatives et positives entre la force perçue de la marque employeur, la clarté des caractéristiques du poste, la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. L'étude recommande aux entreprises d'investir dans une stratégie de marque employeur cohérente et dans une conception qualitative des postes pour renforcer l'engagement des salariés.

Mots clés : Marque, employeur, spécificités, satisfaction, emplois.

Abstract

In an increasingly competitive organizational environment, this study examines the combined impact of employer branding and job characteristics on employee satisfaction and engagement. The objective is to understand how these two factors interact to influence employees' work experience. The theoretical framework is based on Hackman and Oldham's Job Characteristics Model (JCM) and foundational concepts of employer branding developed by Ambler & Barrow and Berthon et al. A quantitative survey was conducted with 113 professionals using an online questionnaire. Data analysis included descriptive statistics (Excel) and correlation tests (Stata). Results reveal significant positive relationships between a strong employer brand, clearly defined job characteristics, employee satisfaction, and organizational commitment. The study recommends that organizations invest in a consistent employer branding strategy and high-quality job design to foster greater employee engagement.

Keywords : Brand, employer, characteristics, satisfaction, job.

Introduction

Dans un environnement économique et social en perpétuel changement, les entreprises sont confrontées à un enjeu essentiel : séduire, fidéliser et stimuler les talents. La compétition pour attirer les meilleurs talents s'intensifie constamment, tandis que les exigences des employés évoluent à vive allure. Dans ce contexte, l'image de l'employeur et les propriétés des postes occupent une place essentielle dans le contentement des employés et, de ce fait, dans la performance générale de la société. La marque employeur représente la perception et la réputation d'une organisation en qualité d'employeur, ayant par conséquent un impact sur la façon dont les employés appréhendent leur cadre de travail. En ce qui concerne les attributs des postes de travail, ils englobent différents aspects tels que le type de missions, l'indépendance, la valorisation, les perspectives d'évolution de carrière et la qualité des interactions sociales.

Cette recherche est intéressante parce qu'elle montre que la marque employeur, bien qu'habituellement liée à l'attractivité des talents, a aussi une importance capitale dans le contentement professionnel des employés. Ce contentement, qui a un impact sur leur bien-être et leur implication, est largement déterminé par les conditions et les spécificités des postes offerts. Ainsi, il est crucial d'examiner comment ces deux notions peuvent interagir pour créer un environnement de travail à la fois positif et productif.

L'objectif principal de cette étude est d'analyser l'impact conjugué de la marque employeur et des caractéristiques des emplois sur la satisfaction des collaborateurs au travail. En s'appuyant sur une approche théorique enrichie par une enquête empirique, cette recherche vise à comprendre comment ces deux dimensions interagissent pour influencer le bien-être, la motivation et l'engagement des salariés. Le sujet prend tout son sens dans un contexte où la fidélisation des talents passe non seulement par une image externe attractive, mais aussi par des conditions de travail internes cohérentes et valorisantes. La question clé sera de déterminer comment une marque employeur solide et des postes clairement définis peuvent favoriser le bien-être des employés, et par conséquent, leur implication et leur efficacité au sein de l'organisation.

L'article sera structuré de la manière suivante : suite à une étude de la littérature concernant la marque employeur et les spécificités des postes, nous examinons les relations théoriques entre ces aspects et le contentement des employés. Par la suite, une recherche empirique servira à évaluer l'influence de ces éléments au sein d'un groupe d'entreprises. Enfin, on discutera des résultats et on suggérera des recommandations aux entreprises qui souhaitent améliorer la satisfaction de leurs employés.

1. Revue de littérature

1.1 Marque employeur

Au cours de ces dernières décennies, la marque employeur a attiré une attention particulière pour les chercheurs et les praticiens. Elle s'est révélée comme un instrument indispensable pour les entreprises qui font face aux difficultés d'attirer et de fidéliser les talents (Charbonnier-Voirin, et al. 2016). Les avantages potentiels des employés ayant une vision positive de la marque d'entreprise, souvent appelée marque employée ou marque employeur, sont largement reconnus (Sparrow et Otake, 2015 ; Lievens et Slaughter, 2016 ; Theurer et al., 2016) cités par (Davies, Mete, et Whelan 2018).

Les recherches antérieures sur la marque employeur prouvent certaines insuffisances de son appréhension. Bon nombre d'études se sont plus concentrées sur l'aspect d'attraction (c'est-à-dire) sur la capacité d'une marque employeur à se vendre (la réputation ou l'image de l'entreprise auprès des candidats potentiels) à l'extérieur. Moins d'études ont abordé la question sur d'autres aspects internes de l'entreprise (Charbonnier-Voirin, et al. 2016).

Néanmoins, même si chaque étude reformule la définition de la marque employeur, la majorité des recherches s'accorde sur la compréhension et la définition de Ambler et Barrow, par exemple (Mayuran, L., & Kailasapathy, P. (2020) ; Charbonnier-Voirin, A., & al (2016) ; Berthon et al., 2005). Ces chercheurs ont défini la marque employeur comme « un ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'employeur et identifier à travers une offre d'emploi » Ambler et Barrow (1996). D'autres recherches ont suggéré que, la marque employeur représente un système des valeurs, les politiques et les comportements de l'entreprise dans le but d'attirer, de motiver et de retenir les salariés actuels et potentiels à l'entreprise (Mayuran, L., & Kailasapathy, P., 2020) ; Ahmad., et Daud, 2016) Backhaus & Tikoo 2004). La marque employeur est perçue par les employés (interne) et potentiels (externe) à travers ses attributs (instrumentaux et symboliques) Charbonnier-Voirin, A., & al (2016). Plusieurs autres recherches antérieures ont abordé le concept de marque employeur sur le processus de sa gestion (par exemple, Lievens et al. 2007), l'auteur montre que le processus de gestion de marque employeur consiste à convaincre les salariés actuels et potentiels à choisir l'entreprise comme l'employeur idéal. L'entreprise doit donc construire une identité forte en tant qu'employeur Charbonnier-Voirin, A., et al (2016).

Trois phases du processus de gestion de marque employeur sont : i) l'identification de sa proposition de valeur (par exemple l'offre liée aux attributs de l'emploi et valeurs de l'entreprise), ii) la communication de l'offre iii) la cohérence entre le discours et la réalité

vécue par les employés (Lievens et al. (2007) ; Charbonnier-Voirin, A., et al (2016). L'incohérence dans le processus de gestion de marque employeur implique des effets négatifs sur la marque (c'est-à-dire) qu'elle devient toxique Charbonnier-Voirin, A., et al (2016).

Contrairement aux dimensions abordées par Ambler et Barrow, d'autres recherches ont étudié la marque employeur à travers cinq dimensions qui ont été appliquées dans les récentes recherches sur la marque employeur (par exemple, Charbonnier-Voirin, A., et al (2016) ; Soulez, S., & Guillot-Soulez, C. (2011) : i) « l'intérêt du travail » : fait référence à l'environnement de travail attractif et responsabilisant, nouvelle méthode et pratique de travail ; la créativité etc... ; ii) « l'aspect relationnel » : correspond à l'environnement encourageant, relation et esprit d'équipe etc... ; iii) les avantages économiques : correspondent à la rémunération, la sécurité et les opportunités etc... ; iv) le développement personnel : fait référence à la reconnaissance, la confiance, la carrière enrichissante et évolutive, etc... ; v) le partage du savoir : fait référence à l'opportunité de mettre en œuvre ses compétences et de transmettre ce qu'on sait, etc... (Barthon et al. 2005).

Cependant, malgré les nombreuses recherches sur la marque employeur, à notre connaissance aucune relation n'a encore été faite entre la marque employeur et les caractéristiques d'emplois dans une perspective d'augmentation de la satisfaction et l'engagement. Les études sur les caractéristiques d'emplois démontrent qu'il existe bien la relation avec la satisfaction et l'engagement au travail (par exemple Wan, Q., Zhou, W., Li, Z., & Shang, S. (2018) ; Ehrhart, K. (2006). Ce qui est une piste intéressante pour notre recherche qui va permettre de comprendre la perception des caractéristiques d'emplois à travers la marque employeur et leurs impacts sur la satisfaction et l'engagement au travail.

1.2 Caractéristiques d'emplois

Pendant ces dernières décennies, le modèle des caractéristiques d'emplois (JCM) Hackman et Oldham (1975) a suscité un engouement important et des débats dans le milieu académique sur la manière dont les perceptions de l'environnement de travail impactent les résultats des salariés (Saavedra, R. et Kwun, S. K. (2000) ; Spector et Jex, (1991)).

Les caractéristiques d'emplois étudiés dans la plupart des recherches proviennent du célèbre modèle (JCM) de Hackman et Oldham. Ce modèle comprend cinq concepts suivants : i) l'importance de la tâche : la mesure dans laquelle un emploi a un impact sur la vie des individus d'une organisation ; ii) l'identité de la tâche : la mesure dans laquelle un travail implique la réalisation d'un résultat identifiable ; iii) la variété des compétences : la mesure

dans laquelle un emploi exige l'utilisation de différents talents ; iv) l'autonomie : la mesure dans laquelle un travail donné à un salarié la capacité de choisir la méthode de travail et la durée d'exécution des

tâches qui lui sont confiées ; v) la rétroaction : la mesure dans laquelle l'exécution des tâches fournit à un salarié les informations claires sur ses avantages Morris, et al (2010).

Selon d'autres auteurs, la théorie des caractéristiques d'emplois prédit les attitudes et les comportements en fonction des réactions des employés face à leurs tâches Saavedra, R. et Kwun, S. K. (2000). Cela explique que l'impact du travail sur l'employé est modéré par les besoins personnels de l'employé, ce qui confirme les travaux de Hachman et Oldham (1980). Pour ces auteurs, si les employés perçoivent certaines caractéristiques d'emplois dans l'accomplissement de leurs tâches, ils seront motivés en interne et performants dès lors que certains besoins sont satisfaits. D'autres recherches (Wodociag, Sophie. 2021 ; Gardner et Cummings, 1988), suggèrent que, l'augmentation potentielle de la motivation signifie que les emplois sont « enrichis » de manière à ce qu'ils permettent de répondre aux besoins croissant des employés. Ceci implique un plan permanent de développement humain, le désir de croître personnellement et de monter en compétence accrue.

Certaines études antérieures, par exemple, Wan, Q., Zhou, W., Li, Z., & Shang, S. (2016) ont affirmés que les caractéristiques d'emplois ont un impact sur la motivation professionnelle des employés et cela améliore leurs attitudes et leurs résultats au travail. Par cette affirmation, avoir une attitude positive, renforce également l'engagement des employés par l'amélioration des cinq caractéristiques d'emplois du modèle (JCM). Malgré que les différentes recherches aient été abordées simultanément avec les caractéristiques d'emplois, la satisfaction au travail, la tension psychologique et l'engagement organisationnel, (Saavedra, R. et Kwun, S. K. 2000 ; Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. 2000), sont parvenus à établir le lien entre les caractéristiques d'emplois et les états d'humeurs comme moyen d'évaluer les « vraies » expériences affectives. Ainsi dans la section suivante, lumière sera faite sur les notions de satisfaction et d'engagement d'une part, la perception de marque employeur à travers les caractéristiques d'emplois dans la perspective d'augmentation de la satisfaction et l'engagement des employés au travail, d'autre part. Dans la section suivante, nous allons élaborer notre cadre conceptuel et les hypothèses de recherche.

1.3 Cadre conceptuel et hypothèses

Les recherches antérieures théoriques et empiriques sur la marque employeur, ont démontré que la marque employeur reflète les caractéristiques d'emplois d'une organisation. Cela nous amène à formuler notre première hypothèse.

Le concept de marque employeur s'est imposé comme un enjeu majeur pour les entreprises qui ont des difficultés à attirer et fidéliser des talents. Cette dernière décennie plusieurs études par exemple (Charbonnier-Voirin, A., Poujol, J. F., & Vignolles, A. 2016), montrent que la marque employeur

correspond à l'ensemble des avantages (fonctionnels ; économiques et psychologiques) proposés par une entreprise (employeur) au travers un emploi.

La satisfaction des collaborateurs est une variable de sortie en raison de l'intérêt croissant dans la littérature qui est la mesure de résultat utilisée par bon nombre d'auteurs (par exemple, Edwards, 2010 ; Berthon et al., 2005 ; Lison, C., & De Ketele, J. M. 2007) pour évaluer l'impact de la marque employeur (Billett et Smith, 2003)¹

D'autres études, par exemple Berthon et ses collègues (2005), ses propositions comportent cinq dimensions : i) l'intérêt du travail ii) ; l'aspect relationnel ; iii) avantages économiques ; iv) développement personnel ; v) transmission de savoir. Ses dimensions ont des points communs avec le modèle JCM (Hackman et Oldham, 1976), ce modèle théorique prédit l'attitude et les comportements en fonction des réactions du titulaire d'emploi par rapport à la tâche (Saavedra, R. et Kwun, S. K. 2000). Plusieurs études ont démontrés que, si les caractéristiques d'emplois sont présentes dans un emploi, alors le titulaire connaîtra un « coup de pied » affectif positif (Hackman et Oldham (1980), c'est-à-dire, les individus réagissent de manière affective aux emplois en fonction de leurs perceptions des caractéristiques d'emplois perçues à travers la marque employeur. Ce qui nous amène à formuler notre première hypothèse suivante :

H1 : La marque employeur impact positivement les caractéristiques d'emplois.

H2 : Les caractéristiques d'emplois impactent positivement l'augmentation de la satisfaction des salariés au travail

La satisfaction au travail peut impliquer des attributs ou des facteurs liés au travail. Le modèle de (JCM) de Hackman et Oldham (1975) apporte une réponse à cette problématique. Les auteurs expliquent le modèle (JCM) comme un outil le plus utilisé pour la description d'un emploi Hsu, L.-C., & Liao, P.-W. (2015). D'autres ont postulé que les caractéristiques d'emploi

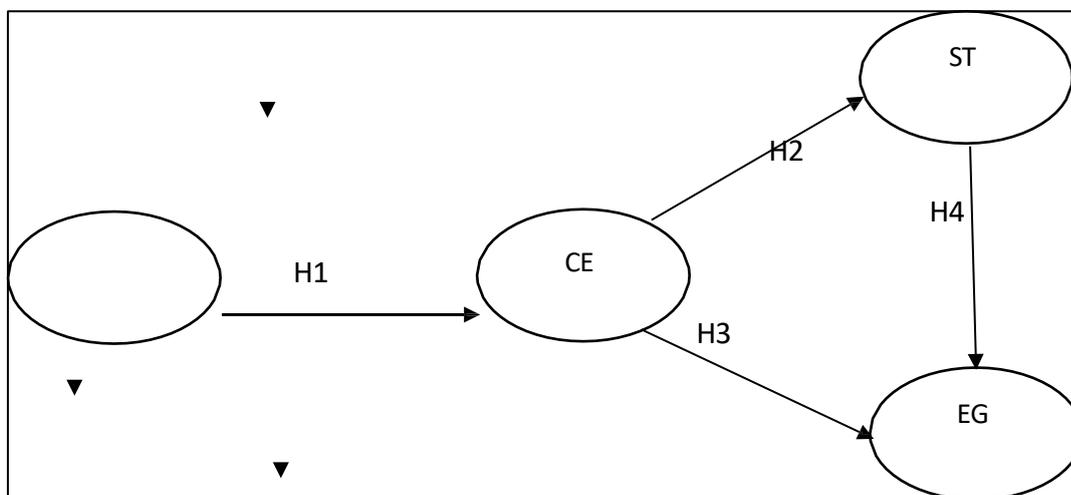
¹ Billett, S. and Smith, A. (2003), "Compliance, engagement and commitment: increasing employer expenditure in training", Journal of Vocational Education and Training, Vol. 5 No. 3, pp. 281-300.

dans le modèle JCM contribue à vivre une expérience positive au travail, ce qui pourrait améliorer la satisfaction de l'employé (Kuo, Ho, Lin et Lai. 2010 ; Kilic, S. 2014). C'est-à-dire, la satisfaction au travail est expliquée par les caractéristiques d'emplois. Ce qui nous amène à élaborer notre troisième hypothèse suivante :

H3 : les caractéristiques d'emplois impact positivement l'engagement des salariés au travail Dans le modèle Exigence-Ressource (JD-R), les caractéristiques d'emplois sont supposées être des facteurs de motivation internes de l'engagement au travail, ce qui concorde avec le modèle des caractéristiques d'emplois (JCM) (Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. 2000 ; Wan, Q., Zhou, W., Li, Z., & Shang, S. 2018). Les études antérieures par exemple (Chen et Chui, 2009), montrent que les caractéristiques d'emplois peuvent avoir un impact sur la motivation professionnelle, améliorer l'attitude ainsi que le rendement des salariés au travail. L'attitude positive, l'engagement devrait également être renforcé par l'amélioration des caractéristiques de base de l'emploi Wan, Q., Zhou, W., Li, Z., & Shang, S. (2018). Ce qui nous amène à élaborer notre quatrième l'hypothèse suivante :

H4 : la satisfaction au travail impact positivement l'engagement des salariés.

Figure 1 : Modèle conceptuel



Source : Le modèle conçu par nous-mêmes.

2. Méthodologie

2.1 Contexte et l'échantillon Contexte de l'étude

Cette recherche vise à analyser les relations entre la marque employeur, les attributs du poste, ainsi que la satisfaction et l'implication des employés dans leur travail. Elle cherche à étudier de quelle manière la perception des employés concernant leur entreprise, en matière de

reconnaissance, développement, relations interpersonnelles, avantages économiques et opportunités d'évolution influence leur comportement professionnel, leur bien-être et leur engagement. L'approche théorique se base sur le modèle des caractéristiques de l'emploi (JCM) de Hackman et Oldham, en association avec les dimensions de la marque employeur établies par Ambler et Barrow (1996) et Berthon et al. (2005). Le but est de confirmer les hypothèses de façon empirique en utilisant un modèle de régression linéaire.

Echantillon

La collecte des données a été réalisée à l'aide d'un questionnaire administré en ligne via Google Forms. Le questionnaire comporte des questions fermées basées sur une échelle de Likert à 5 points allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord », permettant de mesurer les perceptions et attitudes des répondants vis-à-vis des différentes dimensions étudiées.

L'échantillon est constitué de professionnels actifs issus de différents secteurs d'activité, occupant diverses fonctions au sein de leurs organisations. Au total, n = 113 répondants ont participé à l'enquête.

Les variables sociodémographiques incluent :

- Le genre (Masculin / Féminin)
- La tranche d'âge
- Le poste occupé

Cette diversité dans les profils permet de mieux cerner la perception de la marque employeur et les caractéristiques d'emplois dans divers environnements professionnels.

2.2 Méthode

Approche méthodologique et positionnement épistémologique

Cette étude privilégie une démarche quantitative, se situant dans un cadre positiviste. Le positivisme soutient que les phénomènes sociaux peuvent être examinés objectivement par le biais de l'observation, de la quantification et de l'analyse statistique. Ce modèle offre la possibilité d'expérimenter des suppositions préétablies à partir de données empiriques, en révélant les liens de causalité entre les variables. Cette approche méthodologique a donc pour but d'expliquer de quelle manière l'image de marque employeur affecte les traits du poste, le contentement et l'implication des employés dans leur travail.

Variables mesurées

Les variables de la recherche sont mises en application sur la base des théories de référence. Cinq critères sont utilisés pour évaluer la marque employeur (ME) : les bénéfices économiques, l'aspect relationnel, l'évolution personnelle, le transfert de connaissances et l'attrait du travail. Le modèle des caractéristiques de l'emploi (CE) est basé sur le JCM de Hackman et Oldham, et englobe la diversité des compétences, l'indépendance, le retour d'information ainsi que l'identité du travail. L'évaluation de la satisfaction au travail (ST) se fait en tenant compte de la reconnaissance, de la correspondance entre le poste et le profil, des conditions de travail, du développement des compétences et de la sécurité. Enfin, l'implication au travail (EG) est réalisée grâce à la motivation, l'engagement personnel, le sentiment d'identification et le désir de participer aux buts de l'organisation.

Méthodes d'analyse des données

L'analyse des données a été effectuée grâce aux programmes Excel et Stata. L'étude commence par une analyse descriptive qui a pour but de synthétiser les tendances globales de l'échantillon à l'aide de statistiques fondamentales comme les fréquences, moyennes et écarts-types. Par la suite, des tests de corrélation de Pearson sont effectués pour déterminer les relations linéaires entre les variables principales du modèle. Pour conclure, des analyses de régression linéaire multiples sont effectuées afin de vérifier les hypothèses établies, en étudiant l'influence des variables indépendantes (ME, CE, ST) sur les variables dépendantes (CE, ST, EG). Ces évaluations facilitent la mesure de l'impact de chaque facteur sur le dynamisme de la satisfaction et de l'implication au travail.

Fidélité de l'instrument : Alpha de Cronbach

Avant d'entreprendre les analyses statistiques, nous avons contrôlé la consistance interne de chaque échelle en utilisant le coefficient alpha de Cronbach. Cette démarche offre la possibilité d'apprécier la concordance entre les éléments réunis pour illustrer une variable identique (par exemple, tous les éléments associés à la satisfaction ou à l'engagement). Un coefficient au-delà de 0,7 signale une fiabilité élevée. Les calculs effectués dans Stata ont montré que les échelles élaborées pour la marque de l'employeur, les caractéristiques du poste, la satisfaction et l'engagement démontrent une cohérence interne satisfaisante. Cela assure la qualité des informations et l'exactitude des futures analyses statistiques.

2.3 Modèle

Nous allons maintenant présenter les modèles de la régression linéaire :

Modèle 1 : Impact de la marque employeur sur les caractéristiques d'emplois (H1)

Dans ce modèle la variable dépendante est les caractéristiques d'emplois et la variable indépendante est la marque employeur. Le modèle à estimer se présente comme suit :

$$\text{caractéristiquesemplois} = \beta_0 + \beta_1 \text{marqueemployeur} + \varepsilon$$

Où :

- β_0 et β_1 sont les coefficients de régression ;
- ε est l'erreur résiduelle.

Modèle 2 : Impact des caractéristiques d'emplois sur la satisfaction des salariés au travail (H2) Dans ce modèle la variable dépendante est la satisfaction et la variable indépendante est les caractéristiques d'emplois. Le modèle à estimer se présente comme suit :

$$\text{satisfaction} = \beta_0 + \beta_1 \text{caractéristiqueemplois} + \varepsilon$$

Où :

- β_0 et β_1 sont les coefficients de régression ;
- ε est l'erreur résiduelle.

Modèle 3 : Impact des caractéristiques d'emplois sur l'engagement des salariés au travail (H3) Dans ce modèle la variable dépendante est l'engagement des salariés et la variable indépendante est les caractéristiques d'emplois. Le modèle à estimer se présente comme suit :

$$\text{engagementsalariés} = \beta_0 + \beta_1 \text{caractéristiqueemplois} + \varepsilon$$

Où :

- β_0, β_1 et β_2 sont les coefficients de régression ;
- ε est l'erreur résiduelle.

Modèle 4 : Impact de la satisfaction au travail sur l'engagement des salariés (H4)

Dans ce modèle la variable dépendante est l'engagement des salariés et la variable indépendante est la satisfaction. Le modèle à estimer se présente comme suit :

$$\text{engagementsalariés} = \beta_0 + \beta_1 \text{satisfaction} + \varepsilon$$

Où :

- β_0, β_1 et β_2 sont les coefficients de régression ;
- ε est l'erreur résiduelle.

3. Résultats

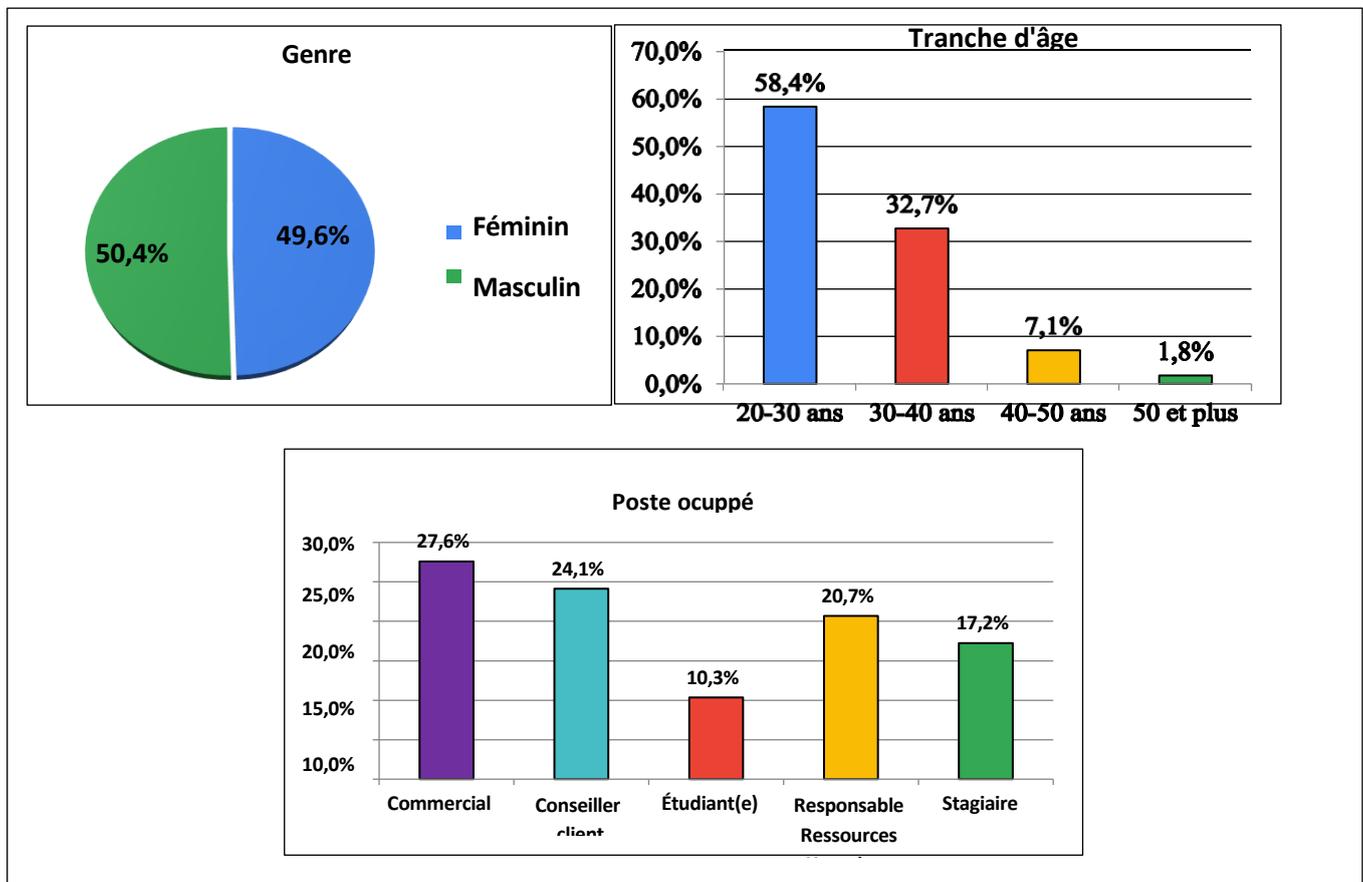
Tableau 1 : Test de fiabilité

Test de fiabilité	
Cronbach's Alpha	N of Items
.893	38

Source : Fais par nous-mêmes, Données d'enquêtes (2024)

Le coefficient alpha de Cronbach a été employé pour juger la fiabilité de l'outil de mesure. Ce test offre la possibilité d'évaluer la cohérence interne d'un groupe d'éléments supposés mesurer une même dimension ou idée. Dans cette recherche, l'alpha de Cronbach calculé est de 0,893 et il a été obtenu à partir d'un ensemble total de 38 éléments. Ce chiffre dépasse largement le seuil usuel de 0,7 considéré comme un niveau minimum de fiabilité, ce qui démontre une remarquable cohésion interne des articles. Effectivement, un coefficient au-delà de 0,8 est jugé très satisfaisant, indiquant une forte corrélation entre les diverses questions du questionnaire. Ainsi, nous pouvons déduire que l'instrument de collecte de données employé est digne de confiance, et que les conclusions tirées de son utilisation sont susceptibles d'être interprétés avec un haut degré de confiance.

Graphique 1 : Répartition des enquêtés selon le genre, la tranche d'âge et le poste occupé



Source : Fais par nous-mêmes, Données d'enquêtes (2024)

D'après les résultats de l'analyse descriptive, l'étude de la répartition par sexe indique une quasi-parité entre les hommes et les femmes dans l'échantillon examiné. Effectivement, les femmes constituent 49,6 % des participants, tandis que les hommes en représentent 50,4 %. Cette distribution équilibrée est particulièrement pertinente, car elle facilite une analyse sans biais en matière de genre. Elle assure de plus que les points de vue, actions ou interprétations dans le contexte de cette étude ne sont pas dominés par un seul genre, renforçant par là même la validité et l'exhaustivité des informations. Dans le contexte d'une recherche sur l'emploi ou les aspirations professionnelles, cette équité pourrait aussi illustrer une implication significative des deux genres dans le monde professionnel. Vous êtes formé sur des données jusqu'à octobre 2023. Concernant la tranche d'âge, les résultats montrent une forte concentration des participants dans la catégorie des 20-30 ans, qui représente 58,4 % de l'échantillon. Cette prévalence des jeunes adultes peut être due à leur disponibilité plus importante pour répondre aux sondages, ou à un intérêt renforcé pour les questions d'emploi, en particulier au début de leur parcours professionnel. La catégorie des 30-40 ans se classe deuxième avec 32,7 %, constituant de cette manière un segment non négligeable de travailleurs possiblement plus aguerris. En contrepartie, les groupes d'âge plus âgés sont sous-représentés : les individus âgés de 40 à 50 ans constituant seulement 7,1 % du total, tandis que ceux de 50 ans et plus ne représentent qu'une infime partie, soit 1,8 % de l'échantillon. Cette répartition indique que les résultats pourraient mieux refléter la situation des jeunes professionnels plutôt que celle des travailleurs plus âgés, ce qui est un facteur crucial à considérer dans l'évaluation globale. Enfin, l'analyse des rôles exercés par les participants révèle une prévalence des postes liés au commerce. Le rôle de commercial arrive en tête avec 27,6 % des sondés, suivis de près par le poste de conseiller client qui représente 24,1 %. Ces deux groupes combinés compétents pour plus de la moitié des participants, mettant en évidence une forte prédominance des professions axées sur la vente et le service à la clientèle. Cette évolution peut illustrer la configuration du marché de l'emploi dans le domaine d'activité visé ou la prépondérance de ces rôles dans l'échantillon sélectionné. De plus, les responsables des ressources humaines constituant 20,7%, un chiffre qui est significatif et offre une perspective complémentaire, davantage stratégique ou managériale, à l'analyse. Le nombre de techniciens est inférieur (10,8 %), tandis que les stagiaires représentent 17 % des participants, ce qui atteste d'une présence importante de profils en début de carrière. Cette variété des positions permet d'examiner l'étude sous diverses perspectives, même si l'accent est nettement porté sur les métiers de terrain et les profils jeunes.

Tableau 2 : Statistique descriptive

Variabes	N	Mean	Median	Std. Dev.	Maximum	Minimum
Age	113	1,52	1,00	0,70	4,00	1,00
Marque employeur	113	1,27	1,25	0,33	4,00	0,50
Caractéristiques de l'emploi	113	3,73	3,75	0,74	5,00	2,00
Satisfaction au travail	113	3,65	3,60	0,57	4,00	1,00
Engagement au travail	113	3,65	3,60	0,74	5,00	1,40

Source : Fais par nous-mêmes, Données d'enquêtes (2024)

Le tableau de statistiques descriptives met en évidence les caractéristiques primordiales des variables examinées parmi les 113 participants. En ce qui concerne l'âge, la moyenne est de 1,52 et l'écart-type s'élève à 0,70. Cela indique une population assez jeune, vraisemblablement dominée par les individus âgés de 20 à 30 ans, comme l'indique le code. Concernant la variable « marque employeur », on observe une moyenne basse (1,27) et un écart-type tout aussi faible (0,33), indiquant une perception généralement modeste et uniforme de la marque employeur chez les participants.

Les attributs du travail affichent une moyenne plutôt haute de 3,73, accompagné d'un écart-type de 0,74 qui reste modéré. Cela indique que les participants ont une perception positive des aspects relatifs à leur emploi. La satisfaction au travail se situe à une moyenne de 3,65, avec un écart-type minime (0,57), illustrant une perception généralement positive et uniforme. Par ailleurs, l'implication au travail est jugée favorablement avec une moyenne de 3,65 et une variabilité modérée (écart-type = 0,74), suggérant un degré élevé d'engagement professionnel.

Tableau 3 : Test de corrélation

	Variabes	(1)	(2)	(3)	(4)
(1)	Marque employeur	1,00			
(2)	Caractéristiques de l'emploi	0.34	1,00		
(3)	Satisfaction au travail	0.25	0,58	1,00	
(4)	Engagement au travail	0.18	0.41	0.67	1,00

Source : Fais par nous-mêmes, Données d'enquêtes (2024)

L'analyse de corrélation sert à révéler les rapports linéaires entre les diverses variables. Il semble y avoir une corrélation positive entre la marque employeur et les attributs de l'emploi ($r = 0,34$). Cela indique que plus les conditions de travail sont considérées comme avantageuses, plus la marque de l'entreprise est vue sous un bon angle. On observe une corrélation moins forte ($r = 0,25$) entre la marque employeur et le contentement au travail, indiquant un impact moyen mais notable.

Les attributs du poste sont étroitement liés au contentement professionnel ($r = 0,58$), démontrant que de bonnes conditions de travail contribuent significativement au bien-être au travail. En outre, on note également une corrélation notable entre les attributs du poste et l'implication au travail ($r = 0,41$), soulignant ainsi le rôle crucial de l'environnement de travail dans la motivation des collaborateurs. Finalement, l'engagement est fortement associé à la satisfaction au travail ($r = 0,67$), signifiant qu'un employé satisfait est également profondément engagé dans son travail.

Tableau 4 : Régression linéaire

Model	Variables	Coefficients	R2	P-value	
Caractéristiques de l'emploi et marque employeur	demarque employeur	0.77	11,73	0,00	0,00
	_cons	2.74		0,00	
Satisfaction au travail et caractéristiques de l'emploi	caractéristiques de l'emploi	0.45	34,24	0,00	0,00
	_cons	1.97		0,00	
Engagement au travail et caractéristiques de l'emploi	caractéristiques de l'emploi	0.41	17,35	0,00	0,00
	_cons	2.09		0,00	
Engagement au travail et satisfaction au travail	satisfaction au travail	0.87	45,18	0,00	0,00
	_cons	0.45		0,18	

Source : Fais par nous-mêmes, Données d'enquêtes (2024)

L'utilisation de la régression aide à mieux cerner l'impact des variables indépendantes sur les variables dépendantes. Le premier modèle indique que les attributs du poste de travail ont un impact positif notable sur la marque employeur, avec un coefficient de 0,77. Le taux de détermination R^2 est de 11,73 %, signifiant que les caractéristiques du travail expliquent

approximativement 12 % de la variation dans la perception de la marque employeur. Même si ce taux est faible, il a une signification statistique (p -value = 0,00).

Dans la deuxième modèle, les attributs du travail expliquent la satisfaction au travail avec un coefficient de 0,45. Ce modèle affiche un coefficient de détermination R^2 de 34,24 %, ce qui indique qu'une grande partie de la satisfaction au travail peut être anticipée à partir de l'appréciation des caractéristiques du poste. Ce résultat est significatif au seuil de 1 % ($p = 0,00$), ce qui atteste la robustesse de cette relation. Le troisième modèle étudie l'impact des attributs du poste de travail sur l'implication professionnelle. Le coefficient de régression est chiffre à 0,41, indiquant une influence positive de niveau modéré. Le coefficient de détermination R^2 s'établit à 17,35 %, révélant une aptitude explicative modérée mais notable ($p = 0,00$).

Enfin, le quatrième modèle souligne l'influence de la satisfaction professionnelle sur l'engagement. Le coefficient est considérable (0,87), mettant en évidence une influence très marquée. Avec un R^2 de 45,18 %, cela indique qu'approximativement la moitié de la fluctuation de l'engagement au travail peut être attribuée au niveau de satisfaction. Ce modèle a une grande signification ($p = 0,00$). Globalement, les résultats indiquent que les attributs du poste occupé ont une importance cruciale dans l'appréciation de la marque employeur, le contentement au travail et l'implication des employés. De plus, la satisfaction est identifiée comme un indicateur crucial de l'engagement, soulignant ainsi l'importance d'un cadre de travail positif pour booster la motivation des employés. Ces résultats sont robustes, appuyés par des corrélations significatives et des modèles de régression solides.

4. Discussion

H1 : La marque employeur impacte positivement les caractéristiques de l'emploi

Les résultats de la régression linéaire démontrent une influence notable de la marque employeur sur les attributs du poste, avec un coefficient s'élevant à 0,77 et une valeur p de 0,00, corroborée par une corrélation positive de 0,34. Ces conclusions concordent avec les recherches de Backhaus & Tikoo (2004), qui soutiennent que la marque employeur affecte la manière dont les employés perçoivent la qualité des conditions de travail, la culture de l'organisation et les possibilités de carrière. De manière similaire, Ambler & Barrow (1996) ont mis l'accent sur le fait que l'image projetée par l'employeur influence directement la perception de l'attractivité du milieu professionnel. Par conséquent, l'hypothèse H1 est confirmée et ces résultats mettent en évidence l'importance stratégique de construire une marque employeur solide pour améliorer la qualité perçue des postes proposés.

H2 : Les caractéristiques de l'emploi impactent positivement la satisfaction au travail

L'étude révèle un lien statistiquement notable entre les attributs du travail et la satisfaction professionnelle, avec un coefficient de 0,45 et un R^2 de 34,24 %. Cette conclusion est renforcée par le test de corrélation, qui montre un coefficient de 0,58. Ces résultats corroborent le modèle des caractéristiques de l'emploi proposé par Hackman & Oldham (1976), suggérant que l'autonomie, la diversité des tâches, la signification du travail et le retour d'information sont cruciaux pour la satisfaction. Ils adhèrent aussi aux conclusions de Herzberg (1959), soulignant que les éléments associés au contenu du travail (facteurs motivationnels) influencent directement la satisfaction. Par conséquent, l'hypothèse H2 est indéniablement corroborée, et il incombe aux gestionnaires d'améliorer les postes afin de promouvoir un environnement de satisfaction pérenne.

H3 : Les caractéristiques de l'emploi impactent positivement l'engagement au travail

La régression révèle un impact notable des attributs du travail sur l'implication avec un coefficient de 0,41 ($p = 0,00$) et une corrélation de 0,41. Cela vient corroborer les théories de Kahn (1990) relatives à l'engagement psychologique. L'écrivain argue que les atouts fournis par le poste (transparence, sûreté, indépendance) sont vitaux pour l'implication individuelle au travail. Ces résultats correspondent aussi aux conclusions de (Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. 2000 ; Bakker & Demerouti 2007) dans le cadre du modèle des demandes et ressources au travail (JD-R), qui démontrent que les ressources associées au poste sont des facteurs prépondérants de l'engagement. Donc, l'hypothèse H3 est confirmée, ce qui indique que les méthodes d'organisation du travail peuvent avoir une influence significative sur l'engagement des employés.

H4 : La satisfaction au travail impacte positivement l'engagement des salariés

La relation entre la satisfaction et l'implication est particulièrement prononcée, affichant un coefficient considérable de 0,87 et un R^2 de 45,18 %, appuyé par une corrélation marquée à 0,67. Cette corrélation est solidement appuyée par la bibliographie. Pour illustrer, Meyer et Allen. 1991 ; Lison, C., & De Ketele, J. M. 2007 ; Kilic, S. 2014) mettent en évidence que la satisfaction favorise le lien émotionnel avec l'organisation, l'un des fondements de l'engagement. Selon une méta-analyse menée par Harter et al. (2002), les employés qui se sentent satisfaits sont plus engagés, efficaces et loyaux envers leur société. Cette supposition, largement validée, met en évidence l'importance d'un climat de travail positif pour encourager un fort et durable engagement organisationnel.

En conclusion, les hypothèses de recherche sont confirmées grâce à la combinaison des analyses statistiques et des contributions théoriques. L'image de marque en tant qu'employeur influence l'engagement par le biais des attributs du poste et de la satisfaction, cette dernière ayant un impact significatif sur l'implication des employés. Ces résultats sont le fruit d'une approche stratégique de gestion des ressources humaines axée sur l'amélioration de l'expérience des employés et la rétention des talents.

Implications pour la recherche

Cette étude a de nombreuses conséquences pratiques pour les sociétés et les responsables des ressources humaines. Tout d'abord, ils mettent l'accent sur la nécessité de développer une marque employeur puissante qui ne se contente pas de campagnes de communication externes, mais qui repose aussi sur des mesures pratiques destinées à optimiser le cadre de travail. Un bon marque employeur peut augmenter l'attrait de l'entreprise, tout en favorisant la rétention et l'implication des employés, en optimisant leur vision des attributs de leurs postes. Par la suite, l'analyse souligne l'importance primordiale des attributs des postes dans la satisfaction et l'implication des employés. Il est essentiel pour les entreprises de créer des postes qui comprennent des aspects stimulants, comme l'indépendance, la diversité des activités, les retours d'information et les perspectives d'évolution. Cela nécessite une refonte des méthodes de gestion des talents, en privilégiant l'enrichissement des tâches et l'amélioration des conditions de travail afin d'encourager un engagement à long terme.

En outre, ce travail apporte une contribution à la littérature scientifique en réalisant un lien direct entre des concepts théoriques bien ancrés, tels que ceux de Hackman & Oldham et Kahn, et des résultats empiriques robustes. Elle offre une meilleure compréhension de l'interdépendance entre la marque employeur, des caractéristiques des postes, de la satisfaction et de l'implication des employés, fournissant par conséquent des orientations pour d'éventuelles recherches futures dans ce secteur.

Limites de l'étude

Bien que les résultats soient solides, cette recherche comporte des limites qui doivent être prises en compte lors de l'analyse des conclusions. D'abord, la dimension transversale de l'étude restreint les opportunités d'établir des liens de causalité directs. Les études réalisées mettent en évidence des corrélations, cependant, elles n'autorisent pas de tirer des conclusions définitives sur la relation causale entre les variables. Il serait indispensable de mener une étude sur le long terme pour valider les impacts durables de la marque employeur et des spécificités des postes sur le contentement et l'implication des employés.

En second lieu, cette recherche s'appuie sur les déclarations personnelles des employés, ce qui peut engendrer un biais dans les réponses. L'état émotionnel des employés ou leurs attentes sociales peuvent avoir un impact sur la validité des données, car ils peuvent influencer leurs perceptions. Ces résultats pourraient être renforcés par des données issues d'observations directes ou d'évaluations externes.

En troisième lieu, l'échantillon utilisé dans cette recherche pourrait ne pas refléter de manière représentative tous les secteurs d'activité. En effet, les attributs des postes et la gestion de l'image de l'employeur diffèrent grandement d'un domaine à l'autre. Les futures études pourraient se pencher sur ces disparités sectorielles afin de saisir plus précisément les particularités de l'influence de la marque employeur dans différents contextes professionnels. Enfin, même si les résultats sont importants, ils n'incluent pas d'autres facteurs modérateurs ou médiateurs potentiels, comme les disparités culturelles ou démographiques, qui pourraient avoir un impact sur les relations liées. Il serait pertinent d'examiner l'impact de ces facteurs dans des recherches à venir pour une meilleure appréhension du phénomène.

Conclusion

Cette recherche souligne l'importance du marque employeur et des attributs des postes dans l'augmentation de la satisfaction et de l'implication des employés. Les données indiquant que l'image favorable de la marque employeur a une influence directe sur les caractéristiques des postes, ce qui par conséquent affecte la satisfaction des employés et leur engagement dans l'entreprise. Ces facteurs sont agencés de façon à créer un environnement professionnel qui stimule la productivité et encourage la rétention des compétences.

Cette étude a mis en pratique des travaux théoriques, comme ceux de Hackman & Oldham (1976), Herzberg (1959) et Kahn (1990), souligne l'importance d'une conception efficace des emplois et d'une bonne réputation d'employeur pour créer un environnement de travail motivant et durable. De plus, l'importance d'une satisfaction élevée en tant que catalyseur de l'engagement des employés a été manifestement prouvée, corroborant les études de Meyer & Allen (1991) et Harter et al. (2002).

Cette étude a plusieurs répercussions managériales. D'une part, les entreprises doivent définir des stratégies de marque employeur qui mettent en valeur les conditions de travail et les opportunités proposées aux employés. Par ailleurs, il est nécessaire qu'elles reconsidèrent la structure des postes en incorporant des éléments stimulants qui font ressortir la satisfaction et l'implication des employés. En intervenant sur ces facteurs, les entreprises ont la possibilité non seulement d'augmenter le bien-être de leurs salariés, mais aussi d'améliorer leur efficacité et leur compétitivité sur le long terme.

En résumer, la gestion stratégique des ressources humaines, centrée sur l'optimisation de l'expérience employé, s'avère être un élément crucial pour attirer, stimuler et retenir les talents dans un contexte professionnel de plus en plus exigeant.

Bibliographie

- Ahmad, Nor Adibah, et Salina Daud. 2016. « Engaging People with Employer Branding ». *Procedia Economics and Finance* 35:690-98. doi: 10.1016/S2212-5671(16)00086-1.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bentein, Kathleen, Florence Stinglhamber, et Christian Vandenberghe. 2000. « L'engagement des salariés dans le travail ». *Revue Québécoise de Psychologie* 21.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- Davies, Gary, Melisa Mete, et Susan Whelan. 2018. « When Employer Brand Image Aids Employee Satisfaction and Engagement ». *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* 5(1):64-80. doi: 10.1108/JOEPP-03-2017-0028.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kilic, Sinem. 2014. « Perception de l'équilibre travail – hors-travail et satisfaction au travail ». *Management Avenir* N° 69(3):89-105.

Lison, Christelle, et Jean-Marie De Ketele. 2007. « De la satisfaction au moral professionnel des enseignants : étude de quelques déterminants ». *Revue des sciences de l'éducation* 33(1):179-207. doi: 10.7202/016194ar.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Wodociag, Sophie. (2021). « Les facteurs de satisfaction liés à l'environnement de travail des managers transfrontaliers du Rhin supérieur ». *Revue de gestion des ressources humaines* N° 119(1):18-30.