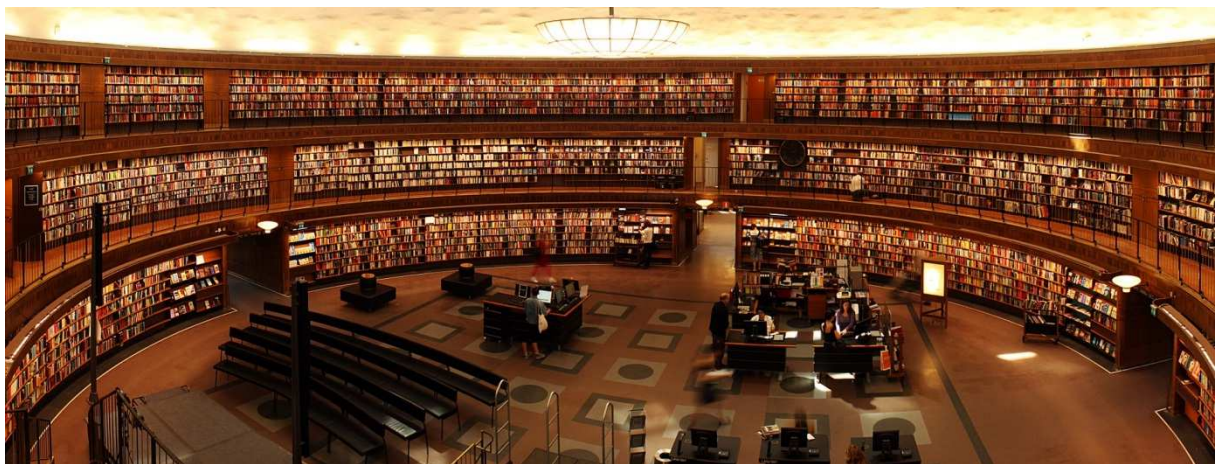




3^{ème} Journée de Recherche sur le Marketing des Ressources Humaines

10 juin 2022 – La Grande Motte

Actes





Comité d'organisation

Fanny POUJOL - Sébastien SOULEZ

Comité scientifique

Marie-Aude ABID-DUPONT, MCF, Université Paris-Nanterre.

Fabienne BERGER-REMY, MCF, IAE de Paris.

Sophie DE VILLARTAY, MCF, Université d'Evry.

Florian ESCOUBES, MCF, Université Toulouse 1.

Chloé GUILLOT-SOULEZ, MCF HDR, IAE-Université Jean Moulin Lyon 3.

Michel KLEIN, EM Strasbourg.

Kelly LEFEBVRE, Doctorante, Université de Nice / IPAG.

Sabrina LOUFRANI, PR, Université de Nice.

Etienne MACLOUF, PR, Université Paris 2 Panthéon-Assas.

Emeline MARTIN, MCF, Université d'Angers.

Jean PFIFFELMANN, EM Strasbourg.

Fanny POUJOL, PR, Université Paris Nanterre.

Otto REGALADO, PR, ESAN Graduate School of Business.

Béatrice SIADOU-MARTIN, PR, Université de Montpellier.

Sébastien SOULEZ, PR, Université Lumière Lyon 2.

Catherine VIOT, PR, Université Lyon 1.



3^{ème} Journée de Recherche sur le Marketing des Ressources Humaines

10 juin 2022

8h45 **Accueil des participants**

9h **Introduction de la journée** : Fanny Poujol (Université Paris-Nanterre)
et Sébastien Soulez (Université Lumière Lyon 2)

9h10-10h30 **SESSION 1 : Segmentation**

SEGMENTER DES PROFILS RH VIA LES PERCEPTIONS DE LA MARQUE EMPLOYEUR
: UNE APPROCHE EXPLORATOIRE ET COMPARATIVE PAR LES ATTRIBUTS ET
BENEFICES PERÇUS

Romuald Grouille (Université de Tours)

DE L'INTERET D'UNE STRATEGIE DE SEGMENTATION DE LA MARQUE EMPLOYEUR
BASEE SUR L'UTILISATION DE L'INFORMATION DES ATTRIBUTS DE CHOIX D'UN
EMPLOI

Jean-Michel Balasque (Université Galatasaray)

10h30-10h40 *Pause*

10h40-12h **SESSION 2 : Marque employeur externe**

MARQUE EMPLOYEUR ET ATTRACTIVITE TERRITORIALE, MEME COMBAT ! ETUDE
EXPLORATOIRE DE L'EMERGENCE DE LA MARQUE EMPLOYEUR TERRITORIALE

Kelly Lefebvre (IPAG) & **Sabrina Loufrani-Fedida** (Université Côte d'Azur)

ETUDE DE CAS : LA MARQUE EMPLOYEUR DE DECATHLON

Jean-Philippe Danglade (Kedge Business School)

12h-14h *Pause déjeuner*



14h-15h

Table ronde

*La Marque Employeur outils de recrutement mais pas que...
RSE et Marque Employeur*

Arturo del Rio (Président STIM SAS)

Augustin Valero (DG Associé, Florian Mantione Institut)

15h-15h30

Pause

15h30-17h30

SESSION 3 : Marque employeur interne

FAYOTS OU HERAULTS ? LES REACTIONS DES COLLABORATEURS AUX
TEMOIGNAGES VIDEOS DE LEURS PAIRS

Sophie de Villartay & Fabienne Berger-Remy (IAE de Paris)

POURQUOI LA RSE POUSSE LES EMPLOYÉS À RECOMMANDER LEUR EMPLOYEUR
?

Marie-Aude Abid-Dupont (Université Paris-Nanterre), **Tarek Abid** (UniLaSalle) & **Florian Escoubes** (Toulouse School Of Management)

L'INFLUENCE DES BUTS D'ACCOMPLISSEMENT SUR L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL
DE LA FORCE DE VENTE

Romain Farellacci (Université de Toulon)

17h30

Mot de clôture

**SEGMENTER DES PROFILS RH VIA LES PERCEPTIONS DE LA MARQUE EMPLOYEUR :
UNE APPROCHE EXPLORATOIRE ET COMPARATIVE PAR LES ATTRIBUTS ET BENEFICES
PERÇUS**

Romuald GROUILLE

Université de Tours

Résumé : La gestion de la marque employeur vise à communiquer puis traduire en expérience d'emploi une image positive et unique d'un employeur. Dans leur article princeps, Ambler et Barrow définissaient la marque employeur par des bénéfices permettant d'identifier l'employeur. Néanmoins, la recherche académique s'est depuis concentrée sur les attributs ou traits d'un employeur, négligeant la distinction entre attributs, traits et bénéfices. Ce travail se propose d'opérer une segmentation des perceptions associées à une ME sur la base de bénéfices et non d'attributs. Nos résultats, semblant attester de la pertinence du *distinguo*, sont discutés dans leur perspective théorique et managériale.

Mots clés : attributs ; bénéfices perçus ; image employeur ; marque employeur ; segmentation

Selon Backhaus (2016), la guerre des talents est le motif de légitimation sous-tendant la majorité des études portant sur la marque employeur (ME). En tant qu'expression de ce qui rend un employeur unique, distinctif et désirable, la ME constitue un outil adéquat pour mener la bataille de la concurrence RH. Si la recherche académique a abondamment étudié les effets de la ME sur l'attractivité (Theurer et al., 2018), attirer les talents ne constitue qu'une condition nécessaire et doit être assortie d'une fidélisation effective pour emporter les effets positifs attendus d'une bonne ME (Ambler et Barrow, 1996). Suivant la prémisse de Dowling (1986), une marque peut avoir de multiples images. La gestion d'une ME suppose donc d'identifier les caractéristiques de l'employeur qui le rende désirable (Lievens, 2007), pour ensuite communiquer cette proposition de valeurs aux cibles RH de l'organisation sous la forme d'une promesse d'emploi unique (Franca et Pahor, 2012), via les outils classiques du marketing (Soulez et Pujol, 2020). Qu'il s'agisse d'attractivité ou de fidélisation via la ME, établir des cibles RH sous-tend de comprendre les préférences des candidats et employés pour pouvoir ensuite leur communiquer une proposition de valeur adéquate. Une telle démarche s'apparente à un processus de segmentation. Dans la pratique comme dans la théorie marketing, la segmentation est un concept clé (Kamakura, 2000 ; Dowling, 2004). Elle consiste à différencier des prospects, clients ou consommateurs finaux en fonction de caractéristiques (socio-démographiques, attitudes, comportements, styles de vie, personnalités etc.), dans l'optique d'accroître leur profitabilité sur certains groupes d'individus en les traitant de façon différenciée (Aaker, 2007). S'agissant de la ME, le produit renvoie à l'emploi. Les consommateurs sont des candidats ou des employés en poste.

Plusieurs travaux ont pu prouver que la ME présente différents attributs, distincts selon la marque d'un employeur donné, fondant son positionnement en pratique et opérant comme proposition de valeur de la firme en tant qu'employeur (Berthon et al., 2005 ; Knox et Freeman, 2006 ; Lievens et Highhouse, 2003). Selon Moroko et Uncles (2009), les pratiques de segmentation explicites en matière de ME par les organisations sont majoritairement pensées comme des outils financiers (gestion de la pyramide des âges ; profitabilité des certains postes ou compétences etc.). Ces pratiques sont centrées sur l'employeur, empreinte de sa perspective et de ses intérêts (*"firms' perspective"*, p. 189, *ibid*). Des recherches ultérieures ont opérationnalisé des segmentations centrées sur les candidats et employés (Alniacik et Alniacik, 2012 ; King et al., 2017 ; Kashive et Khanna, 2018). Les critères de segmentation mobilisés dans ces études concernent avant tout l'attractivité de la ME : ils se situent au niveau de l'entrée dans l'organisation et reposent sur des facteurs mesurables et objectivables, tels les attributs d'une ME, des critères socio-démographiques et, plus rarement, sur des attitudes et intentions de comportement. Pourtant, dans leur article séminal attestant de la pertinence des pratiques de segmentation s'agissant de la marque employeur, Moroko et Uncles insistaient déjà sur *"l'importance de considérer l'utilisation de bases de segmentation observables et non observables"* (p.191), ce pour aboutir à *"une plus grande finesse dans l'identification des caractéristiques de l'expérience professionnelle qui sont souhaitables pour le marché cible"* (p.192). Les auteurs qualifient ces caractéristiques de bénéfices (e.g. étapes de carrière et de vie, sens de l'action) qui, bien que difficiles à appréhender, peuvent être *"détectés à l'aide de techniques de recherche telles que les entretiens approfondis et les groupes de discussion"* (p.192). Ces constats peuvent questionner : est-ce opportun de segmenter des profils RH sur la base de bénéfices perçus plutôt que sur des caractéristiques directement observables ?

L'emphase sur les *bénéfices* au sens de Moroko et Uncles n'est pas neutre. En effet, la ME a historiquement été étudiée comme un ensemble d'attributs distinctifs relatifs à l'employeur et l'emploi. Attributs et bénéfices sont néanmoins deux concepts distincts : les attributs résident dans un produit (ME) quand les bénéfices résident dans le consommateur (Zeithaml, 1988). Les attributs d'une marque renvoient à ses traits, instrumentaux ou symboliques (Lievens, 2003, 2007) qui caractérisent l'organisation. Néanmoins, de précédents travaux ont pu prouver que les attributs ne sont pas les meilleurs prédicteurs de l'intention de rester, mais plutôt l'interprétation qui est faite de ces attributs par des candidats et employés, en ce qu'ils concourent à satisfaire des désirs ou atteindre des buts (Chapman et al., 2005). Les interprétations faites des attributs constituent les bénéfices perçus (Zeithaml, 1988 ; Vriens et Hostede, 2000). Un tel distinguo est analogue au marketing du consommateur, qui a évolué d'une vision orientée produit (attributs) vers une vision centrée sur les bénéfices (Holbrook, 1999, Chen et al., 2017).

P1 : Ce qui rend un employeur unique, distinctif et désirable ne repose pas uniquement sur la distinctivité de ses attributs, mais aussi l'interprétation qui en est faite et la valeur qui en est dérivée.

Un récent travail de revue de la littérature recensant 85 études portant sur l'attractivité de la ME (période 1996-2016 ; Ronda et al., 2018) fait ressortir que l'attribut le plus étudié est celui du salaire et des avantages sociaux. 20% des articles n'étudient qu'un seul attribut, 36% ne portent que sur deux attributs et presque 40% n'étudient aucun bénéfice. Le plus souvent, attributs et bénéfices sont traités, sans distinction, en une catégorie englobante que sont les traits (voir aussi Lievens et Slaughter, 2016, Theurer et al., 2018) amenant les auteurs à conclure "*qu'en résumé, les recherches passées se sont majoritairement concentrées sur les attributs*" (Ronda et al., 2018, p.577). Pourtant, la littérature portant sur la ME fait des références explicites aux bénéfices et à la valeur perçue, en témoigne la définition originelle proposée par Ambler et Barrow : "*ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'emploi et permettant d'identifier l'entreprise en tant qu'employeur*" (1996, p.187) ou encore l'échelle de mesure de la ME de Berthon et ses collègues (2005), articulée en 5 dimensions de la valeur perçue d'une ME : valeurs d'attrait, d'intérêt, économique, sociale et de développement. Si ces travaux intègrent des bénéfices dont découle une valeur perçue, la confusion entre attributs et bénéfices demeure. Pour exemple, la mesure de la valeur économique (Berthon et al., 2005) inclut des attributs (salaire) et des bénéfices perçus (environnement de travail agréable). Or, dans la mesure où attributs et bénéfices sont analysés simultanément et sans qu'une distinction soit opérée, la capacité à distinguer ce qui affecte le choix d'employeur ou l'intention de rester/quitter est limitée. En marketing du consommateur, est établi le fait que (i) les choix des consommateurs reposent sur les bénéfices perçus plutôt que les attributs, (ii) qu'un unique attribut peut, selon les interprétations, aboutir à des bénéfices perçus distincts et (iii), qu'un seul et même bénéfice peut résulter d'une conjonction variable d'attributs (Zeithaml, 1988 ; Holbrook, 1999).

P2 : Un attribut d'une marque employeur peut être interprété en des bénéfices distincts par des candidats ou salariés.

En dernière analyse, les individus procèdent à un choix entre différentes offres sur la base des bénéfices perçus, en ce que ces bénéfices leurs permettent de satisfaire à des désirs ou atteindre des buts (Holbrook, 1999). L'analyse des bénéfices s'avèrent donc plus éclairante s'agissant des motivations sous tendant les choix, dans le cas de la ME des choix d'employeur et de fidélité. Segmenter des individus sur la base de bénéfices plutôt que d'attributs devrait donc constituer le terreau fertile d'une meilleure prédiction de la fidélité (Chapman et al., 2005).

P3 : Les interprétations (bénéfices) relatives aux attributs d'une marque employeur permettent de discriminer des candidats ou employés par classes de préférences.

L'objectif principal de ce travail était donc de tenter de segmenter les perceptions associées à une ME spécifiquement sur la base de bénéfices perçus et non sur la base de traits ou attributs. À notre connaissance, aucun travail similaire n'a été entrepris s'agissant du construit de la ME, notamment dans la perspective de traiter distinctement attributs et bénéfices, usuellement considérés de façon indifférenciée (voir notamment : Berthon et al., 2005 ; Charbonnier-Voirin et al., 2017, 2018 ; Lievens, 2003 ; 2007 ; Lievens et Slaughter, 2016 ; Theurer et al., 2018).

Afin de pouvoir tester les propositions issues de notre revue de la littérature, nous avons procédé à une étude exploratoire via une approche qualitative, basée sur 40 entretiens semi-directifs menés auprès de Militaires du Rang (MdR) de l'Armée de Terre (AdT), durant leur première semaine d'intégration. Très peu de travaux ont spécifiquement étudié la population des jeunes recrutés (Lievens et Slaughter, 2016), alors qu'elle revêt une dimension stratégique : ils constituent les profils jugés les plus aptes à concourir au développement de l'organisation parmi l'ensemble des candidatures reçues. D'un point de vue praxéologique, des perceptions suffisamment différenciées de la ME parmi ces profils autoriseraient une politique de communication ciblée, a fortiori sur la base de bénéfices perçus.

L'entretien était divisé en 3 thèmes : histoire et motivation à l'engagement ; image perçue de la marque employeur et attentes relatives à l'emploi. Chaque thème a été traité en tant que corpus indépendant, mais tous furent soumis à la même méthode lexicométrique que nous présentons ci-dessous de façon générique.

Le logiciel Alceste permet d'identifier statistiquement, au sein de larges volumes de données discursives, la co-occurrence de lexèmes parmi des segments de texte, puis les relations entre ces segments (oppositions et associations). Par un processus de classification hiérarchique descendante, le découpage du texte permet de reconstituer des classes d'énoncés au regard de la spécificité de leur vocabulaire (Geka et Dargent, 2010). Le chercheur peut alors procéder à une double lecture : d'une part de l'ensemble des classes, d'autre part de chaque classe autonome et de son contenu intrinsèque. Plutôt qu'une stricte analyse statistique des mots composites d'un corpus, Alceste vise à faire émerger des "mondes lexicaux", en faisant un outil privilégié d'analyse des représentations autour d'un objet (Reinert, 1993). De plus, des variables externes peuvent être définies par le chercheur (*mots étoilés*, e.g. l'âge, lieu d'énonciation etc.) et étudiées parmi les classes selon leur distribution. Le logiciel établit les présences et absences significatives (lexèmes et variables) via des calculs de khi2. Une analyse factorielle est effectuée sur les classes, sa représentation graphique permettant d'apprécier ce qu'elles ont de commun ou de mutuellement exclusif dans leur contenu. Enfin, toutes les formes lemmatisées par Alceste sont regroupées dans un dictionnaire qui permet de consulter les segments de texte dont elles sont issues. Il est ainsi possible de comparer les formes communes à plusieurs discours ou individus entre elles, de même que de replacer une forme particulière dans son contexte d'emploi.

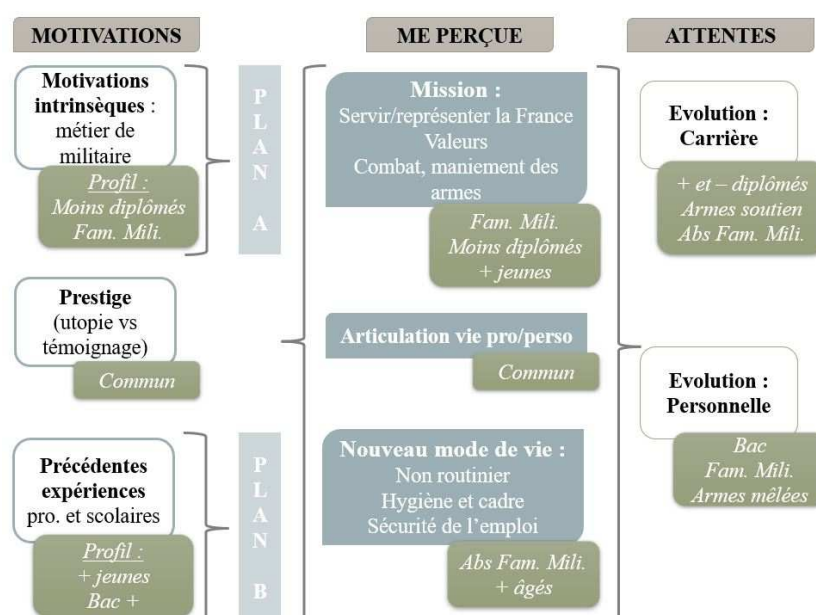
Le traitement de nos données s'est déroulé en deux phases : (i) un traitement visant à segmenter nos répondants sur la base de l'analyse des discours via Alceste, croisés avec les variables étoilées introduites (e.g. âge ; régiment, niveau de diplôme, présence de militaire dans la famille) ; (ii) une analyse thématique portant sur le contenu des classes obtenues visant à distinguer attributs et bénéfices perçus en leur sein ainsi que leurs liens éventuels. Trois corpus (un par thématique d'entretien) ont donc été créés, recoupant les données des 40 entretiens pour chaque corpus. Le tableau suivant en présente les principales caractéristiques :

Tableau 1 : principales caractéristiques des analyses de corpus via Alceste

Thématique	Nb & % d'unités textuelles classées	Nombre de classes	Nb total de mots étoilés significatifs (khi2)
Histoire et motivation à l'engagement	325 (65%)	4	18
Image ME	225 (61%)	4	19
Attentes relatives à l'emploi	333 (88%)	2	11

Le détail des résultats obtenus via Alceste représentant un volume lourd de données, nous avons choisi de présenter une synthèse des classes les plus représentatives et significatives. Nous en faisons ensuite l'analyse dans une perspective de segmentation RH sur la base des perceptions associées à l'employeur.

Figure 1 : Synthèse de l'analyse par segmentation des résultats Alceste



L'analyse des motivations à l'engagement révèle deux grandes classes mutuellement exclusives. Un premier profil de recrutés, dont les motivations à s'engager sont intrinsèquement liées au métier de militaire (e.g. risquer sa vie, se dépasser physiquement) et trouvent leur source dès l'enfance, dans la sphère familiale, du fait de la présence de militaires dans la famille. Un deuxième groupe fonde sa motivation à s'engager sur de précédentes expériences scolaires et professionnelles non satisfaisantes, amenant une recherche d'employeurs alternatifs : l'armée n'est pas historiquement un employeur de choix. Ils sont tendanciellement plus diplômés que les individus du premier groupe. Enfin, de façon commune à un grand nombre de répondants, le prestige associé à l'armée et à la fonction de militaire constitue une motivation à s'engager. Toutefois, le premier groupe a hérité de cette perception dans la sphère familiale quand le second en a pris conscience via les éléments de communication de l'AdT et une forme de culture populaire empreinte d'une "utopie militaire"¹ (jeux-vidéos et films). Les profils établis quant aux motivations recoupent deux perceptions mutuellement exclusives de l'AdT en tant qu'employeur. Pour certains, l'AdT est avant tout perçue comme un symbole de la nation, aux valeurs fortes et distinctives (exemplarité, rigueur, rudesse) et prodiguant des activités uniques (combat et maniement des armes). Cette perception est avant tout présente chez les moins diplômés issus de familles militaires. A

¹ Ainsi qualifié par trois de nos répondants (et figurant dans les unités textuelles classées par Alceste).

l'inverse, pour les jeunes non issus de familles militaires et plus âgés, l'AdT se distingue par le style de vie unique qu'elle offre : une hygiène et un cadre de vie strict et sain qu'ils n'arrivaient pas à s'auto-imposer auparavant, ainsi qu'une sécurité de l'emploi. De façon commune, l'AdT est un employeur qui est perçu comme rendant difficile l'articulation des vies professionnelle et personnelle (disponibilité, mobilité et opérations extérieures). Enfin, deux grandes catégories d'attentes ressortent des classifications Alceste, dont le point commun est la volonté qu'ont les individus d'évoluer. Cette évolution s'établit en premier lieu (80% des unités de texte classées) dans une perspective personnelle et individuelle : il s'agit "*d'évoluer soi-même*"², gagner en maturité et progresser dans une perspective d'auto-détermination. La seconde conception, moins significative dans les discours, renvoie au déroulement de carrière, manifeste dans la volonté de passer des grades. La première catégorie d'attentes regroupe des individus moins diplômés et issus de famille militaire, et réciproquement pour la seconde catégorie.

Nous avons ensuite procédé à une analyse thématique des classifications obtenues et des dictionnaires des formes créées par Alceste afin d'établir si des attributs et bénéfices perçus relatifs à la ME pouvaient être distingués et, le cas échéant, reliés entre eux. Nos résultats font effectivement apparaître une dichotomie entre des caractéristiques aisément observables (attributs) et appréciées des candidats, et le bénéfice qu'ils escomptent en retirer, plus personnel et variable. Pour exemple, l'armée comme symbole et porteuse de valeurs spécifiques (cf. figure 1) est, pour une première classe d'individus, une source de fierté, de prestige ("*Il y a des personnes qui admirent l'armée*" ; "*il y a une fierté : représenter la France*"²), son degré d'exigence est empreint d'une forme d'élitisme ("*ce n'est pas tout le monde qui est prêt à vivre ça*"²) venant satisfaire au besoin d'estime de soi. Elle est au service de la population ("*se dire qu'on sert à quelque-chose. Dans le civil on sait pas si on sert à quelque-chose*"²) satisfaisant un désir de sens ou d'utilité sociale. Pour une seconde classe d'individu, ces mêmes attributs (rigueur, rudesse, dépassement) sont avant tout perçus comme un autre mode de vie, venant pourvoir à des besoins de défis, accomplissement ou auto-détermination ("*essayer d'avoir un peu plus confiance en moi et changer un peu*" ; "*c'est aussi une discipline de vie l'armée, c'est se donner des limites que j'avais pas*" ; "*l'armée ça va changer une personne*"²) ainsi que d'appartenance ("*avoir le sens de la camaraderie*" ; "*l'armée c'est les frères d'armes, les collègues, l'amitié, la force du groupe*"²). Symboliquement, travailler pour le pays peut renvoyer à un désir de sécurité ("*travailler pour la France ça offre une stabilité financière*"²).

Ces résultats constituent des apports à la fois théoriques et praxéologiques. Si nous n'avons pu donner que quelques exemples au regard de l'ensemble de nos données, nos analyses indiquent qu'un attribut singulier d'un employeur peut effectivement conduire à des bénéfices perçus différenciés, constituant une clarification théorique à notre connaissance unique (Moroko et Uncles, 2009 ; Zeithaml, 1988). En outre, cela est vrai à la fois entre des segments ou profils perceptifs distincts de la ME, mais aussi au sein de ces segments (Ronda et al., 2018). Ainsi, œuvrer pour la nation, dans sa dimension symbolique, peut tantôt pourvoir à un désir de stabilité (Baum et Kabst, 2013) une fierté d'appartenance (Knox et Freeman, 2006 ; Edwards et Edwards, 2013) ou répondre à un besoin de sens de l'action (Van Hoya et Saks, 2011). Les valeurs associées à l'armée, pourtant communes aux répondants, sont perçues alternativement comme sources d'estime de soi (Agrawal et Swaroop, 2009) ou de défis et d'auto-détermination (Arachchige et Robertson, 2013). Du point de vue de la pratique, les bénéfices perçus semblent donc pouvoir constituer une base de segmentation quant aux perceptions de la ME dans une perspective RH, d'autant qu'ils sont plus prédictifs de la

² Verbatim illustratif figurant dans les unités textuelles classées

fidélité en emploi (Chapman et al., 2005). De plus, ces bénéfices semblent recouper des variables sociodémographiques (famille, âge, niveau de diplôme) en facilitant la mise en œuvre opérationnelle.

Ce travail ayant été réalisé dans un contexte d'emploi singulier, il conviendrait de vérifier si le distinguo entre attributs et bénéfices peut être opéré dans d'autres contextes professionnels. En outre, la relation entre bénéfices perçus et des variables attitudinales et comportementales mériterait d'être éprouvée empiriquement, a fortiori via une approche quantitative. Enfin, la relation et distinction attributs-bénéfices gagnerait à inclure le troisième niveau d'abstraction que constitue la valeur perçue (Holbrook, 1999 ; Vriens et Hofstede, 2000).

Références

- Aaker DA (2007) *Strategic Market Management*, 8th ed. New York: Wiley
- Agrawal R K and Swaroop, P (2009) Effect of employer brand image on application intentions of B-school undergraduates. *Vision*, 13(3), 41-49.
- Almıaçık E and Almıaçık Ü (2012) Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343.
- Arachchige B J and Robertson A (2013) Employer attractiveness: Comparative perceptions of undergraduate and postgraduate students. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 4(1).
- Backhaus K (2016) Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201.
- Baum M and Kabst, R (2013) How to attract applicants in the Atlantic versus the Asia-Pacific region? A cross-national analysis on China, India, Germany, and Hungary. *Journal of World Business*, 48(2), 175-185.
- Berthon P, Ewing M and Hah, L L (2005) Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Chapman D S, Uggerslev K L, Carroll S A, Piasentin K A and Jones D A (2005) Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of applied psychology*, 90(5), 928.
- Charbonnier-Voirin A, Poujol J F and Vignolles A (2017) De la congruence de valeurs à la marque employeur: quelles conséquences pour l'identification et le bouche-à-oreille vis-à-vis de l'organisation?. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 34(4), 17-26.
- Charbonnier-Voirin A and Lissillour M (2018) La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle. *Recherches en Sciences de Gestion*, (2), 97-119.
- Chen Y M, Liu H H and Chiu Y C (2017) Customer benefits and value creation in streaming services marketing: a managerial cognitive capability approach. *Psychology & Marketing*, 34(12), 1101-1108.
- Dowling G R (1986) Managing your corporate images. *Industrial marketing management*, 15(2), 109-115.
- Dowling G R and Dowling G R (2004) *The art and science of marketing: marketing for marketing managers*. Oxford University Press, USA.

- Edwards M R and Edward T (2013) Employee responses to changing aspects of the employer brand following a multinational acquisition: a longitudinal study. *Human Resource Management*, 52(1), 27-54.
- Franca V and Pahor M (2012) The strength of the employer brand: Influences and implications for recruiting. *Journal of Marketing & Management*, 3(1).
- Geka M and Dargentas M (2010) L'apport du logiciel Alceste à l'analyse des représentations sociales: l'exemple de deux études diachroniques. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, (1), 111-135.
- Holbrook M B (1999) *Consumer value. A Framework for Analysis and Research*; Routledge: London, UK.
- Kamakura W A and Wedel M (2000) *Market segmentation: Conceptual and methodological foundations*. Springer Science & Business Media.
- Kashive N and Khanna V T (2018) Assessing the Role of Demographic Variables on Employer Branding. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 5(7).
- King C, Murillo E and Lee H (2017) The effects of generational work values on employee brand attitude and behavior: A multi-group analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 92-105.
- Knox S and Freeman C (2006) Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.
- Lievens F and 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 (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 and Slaughter J E (2016) Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440.
- Moroko L and Uncles M D (2009) Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181-196.
- Reinert M (1993) Les "mondes lexicaux" et leur "logique" à travers l'analyse statistique d'un corpus de récits de cauchemars. *Langage & société*, 66(1), 5-39.
- Ronda L, Valor C and Abril C (2018) Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of Product & Brand Management*.
- Soulez S and Poujol F (2020) Marketing et GRH: un avenir commun?. *Décisions Marketing*, (3), 5-16.
- Theurer C P, Tumasjan A, Welp I M and Lievens F (2018) Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.
- Van Hove G and Saks A M (2011) The instrumental-symbolic framework: Organisational image and attractiveness of potential applicants and their companions at a job fair. *Applied Psychology*, 60(2), 311-335.
- Vriens M and Hofstede F T (2000) Linking Attribute, Benefits, and Consumer Values. *marketing research*, 12(3).
- Zeithaml V A (1988) Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of marketing*, 52(3), 2-22.

**DE L'INTERET D'UNE STRATEGIE DE SEGMENTATION DE LA MARQUE EMPLOYEUR BASEE
SUR L'UTILISATION DE L'INFORMATION DES ATTRIBUTS DE CHOIX D'UN EMPLOI**

Jean-Michel BALASQUE

Université Galatasaray

Résumé : Les stratégies de communication visant à construire une marque employeur (ME) forte prennent souvent pour base les désirs des candidats visés, repérés à travers l'importance qu'ils déclarent des différents attributs de choix d'un emploi. L'objectif de cette communication est de mettre en lumière des limites potentielles de cette démarche. Dans notre étude, les déclarations d'importance des attributs de choix ne sont pas liées à leur utilisation effective dans une simulation d'élection d'une entreprise pour y travailler. Les données relatives à l'utilisation de l'information dans le processus de choix nous paraissent alors pouvoir être utiles afin d'améliorer les stratégies de communication pour la ME.

Mots-clés : Marque employeur (ME), Importance des attributs, Segmentation, Tables d'information (IDB)

Abstract: Communication strategies aimed at building a strong employer brand (EB) are often based on the desires of the targeted candidates identified through their declared importance of the different job choice attributes. The objective of this communication is to highlight the potential limits of this approach. In our study, the declarations of importance of the attributes are not linked to their actual uses in a simulation of choosing a company to work in. Therefore, data evaluating the use of information in the first job choice process seems to be useful in order to improve communication strategies for EB.

Keywords : Employer Brand, Attribute importance, Segmentation, Information Display Board (IDB)

Introduction

Le recrutement de jeunes talents constitue un défi majeur pour les entreprises (Vandenberghe et St-Onge, 2008), souligné depuis de nombreuses années (Stigler, 1962). Toutes veulent attirer les meilleurs, ceux qui ont la plus grande efficacité économique (Kershner, 2003) et, face aux difficultés à les recruter et retenir (Martin et al. 2010), se met en place une véritable compétition, « une guerre des talents » (Chambers et al, 1998 ; Michaels et al., 2001). Les stratégies marketing sont alors mobilisées (Tüzüner et Yüksel 2009), faisant émerger le champ spécifique du marketing de recrutement (Backhaus, 2004) pour « construire » dans l'esprit des publics ciblés les caractéristiques souhaitées de l'image de l'entreprise et optimiser la marque employeur (ME)³. Dans ce contexte, chaque organisation se trouve dans l'obligation de soigner particulièrement son image - prédicteur efficace des demandes d'emploi (Gatewood et al., 1993, Highhouse et al., 1999)- et de lutter pour être perçue comme un bon endroit où travailler (McCarthy, et al., 2011). Un regard attentif est porté aux nombreux classements existants tels que « good », « great », « best » places to work (Kapoor, 2010)⁴ suscitant une volonté d'amélioration de certains traits d'image ou d'attributs de l'offre pour répondre aux désirs des publics recherchés. La dimension de morale et responsabilité sociale de l'entreprise⁵ est parfois mobilisée (Coldwell et al., 2008, Glavas et Goodwin, 2013, Jones et al., 2010, Lin et al., 2011, Grigore et Stancu, 2011). Ces démarches se basent sur l'importance de ces critères pour des candidats potentiels, ce qui pose la question de son repérage. A de rares exceptions près (Soulez et Guillot-Soulez, 2011), l'importance déclarée a été retenue. Mais, la littérature marketing a largement documenté les décalages pouvant intervenir entre les importances déclarées des attributs de l'offre, l'attitude qui en résulte, et les comportements de consommation⁶. De plus, Lin et al. (2011), Rynes et Barber (1990), Bodkin et Stevenson (2006) plaident pour mieux prendre en considération les processus de décision et les choix d'emplois. Dès lors, peut-on se contenter de cette déclaration d'importance ?

L'objectif de cette communication est de mettre en lumière de potentielles limites des déclarations d'importance d'attributs de l'offre en les confrontant à l'utilisation faite de l'information afférente lors d'une simulation de processus de choix d'un premier emploi.

Revue de la littérature

³ Actuellement, de nombreux jeunes veulent que leur emploi réponde à une quête de sens et impacte positivement la société. Ils affirment qu'ils ne sont plus prêts à travailler pour n'importe quelle organisation ni dans n'importe quelles conditions. En résultent plusieurs phénomènes comme les démissions massives mises en scène par le mouvement « I Did It ». La presse et les réseaux sociaux s'en font largement les échos. On pourra notamment voir à ce sujet les articles de Thomas J. ; Leparmentier A. ; Rodier A. et Thomas J., *Le Monde* 23.01.202, 25.01.2022 et 03.02.2022.

⁴ Ce, d'autant plus les jeunes diplômés peuvent accepter de plus bas salaires pour travailler dans une entreprise jouissant d'une bonne image (Albinger et Freeman 2000, Tavassoli et al., 2014).

⁵ A travers des notions telles que Corporate Social Responsibility, Corporate Social Performance, Corporate Citizenship, Corporate Integrity, (Albinger et Freeman, 2000, Coldwell et al. 2008, Glavas et Godwin, 2013).

⁶ Ces gaps ont été analysés pour le consommateur et notamment pour la consommation de biens ou produits éthiques (Hassan et al., 2016 ; Carrington et al., 2010 ; Johnstone et Tan, 2015 ; Caruana et al., 2016). Plusieurs théories sont proposées pour expliquer ces gaps comme la visibilité de l'achat, la théorie de la neutralisation, celles reposant sur la dissonance cognitive (Festinger, 1957).

Dans leur article de référence, Ambler et Barrow (1996) définissent la ME⁷ par : « *l'ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques, grâce auxquels une entreprise est identifiée en tant qu'employeur* ». La ME représente les avantages potentiels qu'un employé voit dans le fait de travailler pour une organisation (Berthon et al., 2005, Roy, 2008, Crain, 2010). La définition a fait l'objet de compléments ou ajustements et a suscité la création de nombreuses échelles, notamment Berthon et al. (2010), Aniaçik et al. (2013), Roy (2008), Srivastava et Bhatnar (2010), Zhu et al. (2014), Verma et Ahmad (2016) sans aboutir à un consensus autour des dimensions retenues (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015, Viot et Benraïss-Noailles, 2014). Toutes les dimensions n'exercent pas le même effet sur l'attractivité ou l'intention de postuler dans l'organisation en question. Bien que ces dimensions peuvent être rassemblées au sein de deux composantes: instrumentale et symbolique, les échelles négligent souvent cette dernière et se concentrent sur les attributs de l'offre d'emploi (Viot et Benraïss-Noailles, 2014). Pourtant, Lievens et Highhouse (2003) ou Soulez et Guillot-Soule (2011) montrent que la dimension symbolique est dominante⁸. La force de la ME repose sur les besoins des groupes cibles. Ainsi, l'importance de la composante symbolique dépend du fit entre personnalités de l'entreprise et du postulant (Schreurs et al., 2009); le critère moral de l'entreprise influence positivement son attractivité pour les personnes ayant un fort degré de choix pour leur emploi mais pas pour les autres. Un flou relatif peut exister entre les notions de ME, d'employer branding, d'attractivité, d'employer value proposition (Robertson et Khatibi, 2012) ou les valeurs de l'entreprise (Dose, 1997) et certains auteurs peuvent utiliser d'autres formulations pour étudier en fait la ME (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015).

L'élection des lieu et poste de travail peut résulter d'un processus complexe et dynamique, impliquant plusieurs étapes et sous-décisions (Boswell et al. 2003), au cours duquel une personne peut évoluer dans sa façon de penser (Barber, 1998). Des journaux, sites Internet, agences, périodiques, revues enquêtent sur ce processus, analysent les recherches des candidats ou leur donnent des conseils. Pléthore de listes de critères servant à choisir un emploi ont été formulées (Chapman et al. 2005 ; Vandenberghe et St-Onge 2008 ; Martin et al. 2010). Le tableau 1 les synthétise. Les évaluations de l'importance de ces critères ne sont pas convergentes. Certains classent en premier les salaires ou compensations, parfois dans une perspective à long terme (Cable et Judge, 1994 ; Phillips et Phillips, 2006 ; Martin et al., 2010; Tetrick et al., 2010; Wayne et Casper, 2012), ou associés à des possibilités de promotion (Heinen et O'Neill, 2004). D'autres mettent en relief la fonction, l'employabilité future ou l'adéquation du poste à une future carrière (Larkin et al., 2007), l'autonomie laissée (Martin et al., 2010), les stimulations, possibilités d'évolution et relations engendrées par le travail (Arachchige, 2011), son environnement (Chapman et Webster, 2006); la sécurité de l'emploi (Mok et Chan, 2001); la position concurrentielle de l'entreprise, les possibilités de carrière, les conditions de travail, les produits et services élaborés, la culture organisationnelle et l'identité visuelle en Turquie (Baş et al., 2011); et enfin, les facteurs liés aux revenus et aux opportunités de carrière peuvent ne pas recevoir les meilleurs scores (Nordhaug et al. 2010)⁹.

⁷ Plusieurs synthèses existent, faisant le point sur le concept, ses mesures, antécédents, conséquences et proposant des modèles explicatifs (Viot et Benraïss-Noailles, 2014, Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015)

⁸ Van Hove et al. (2016) montrent au contraire que l'attractivité de l'entreprise est liée positivement aux deux.

⁹ Pour les étudiantes d'écoles de commerce en Chine et en Norvège

Les poids relatifs de ces critères dépendent des caractéristiques des personnes (Goodwin et O'Connor 2009). Ainsi, l'attractivité des politiques salariales est fonction de la personnalité des demandeurs d'emploi (Cable et Judge 1994 ; Vandenberghe et St-Onge 2008 ; Tetrick et al. 2010) ou de la génération à laquelle ils appartiennent¹⁰; les stagiaires ou les intérimaires ne privilégient pas les mêmes critères (Jenson et al. 2008); les candidats considèrent avec plus d'attention les caractéristiques de l'emploi et de l'organisation que les non-candidats (Chapman et al., 2005); les notions de fit et les composantes symboliques sont plus importantes pour un emploi dans une période de temps éloignée et le salaire pour un emploi dans un futur proche (Von Walter et al., 2012) ; une personne en recherche d'emploi depuis longtemps sera prête à tout accepter pour quitter sa situation (Albinger et Freeman 2000). Des différences entre hommes et femmes dans l'utilisation de l'information ont été remarquées (Chapman et al., 2005). Enfin, aucune preuve de compensation entre des avantages spécifiques n'a été trouvée (Tetrick et al., 2010).

La majorité des études repose sur des déclarations d'importance de ces attributs qui peuvent être sujettes à un biais de désirabilité sociale poussant les individus à se conformer aux normes socioculturelles dominantes (Mick, 1996, De Jong et al., 2010) et ne pas être suivies de comportements effectifs (Loe et al., 2000; Kim et Park, 2011, Boswell et al., 2003). D'autres façons d'envisager cette importance reposent sur l'information employée durant le processus décisionnel ou « tracking » (Vernette, 1987), sur l'analyse conjointe (Guillot-Soulez et Soulez, 2011), le trading-off (Luchs et Kumar, 2017), le consentement à payer ou l'analyse contingente (Le Gall-Ely et Loïg, 2006) ou utilisent la méthode best/ worst (Auger et al., 2007).

Méthodologie

Notre objectif étant de nous approcher des comportements effectifs des individus, l'utilisation de méthodes de tracking semblait pertinente. Selon ces méthodes, l'information acquise (et sa chronologie) est considérée comme un fait comportemental révélant l'importance sous-jacente d'un critère de décision¹¹. Plusieurs indicateurs (synthétisés dans le tableau 2) sont alors développés (Schaninger et al. 1984; Lallement, 2010). La méthode des tables d'informations (IDB) nous a alors paru revêtir un intérêt particulier. Développée par Jacoby et al. (1976), elle a suscité de nombreuses recherches et commentaires depuis la fin des années 70 (Arch et al. 1978 ; Heeler et al. 1979 ; Lehmann et Moore 1980) et a connu un renouveau il y a quelques années (Van Ittersum et al. 2007 ; Hess-Miglioretti et Petr 2008 ; Lallement 2010 ; Petr et Hess-Miglioretti 2010 ; Lallement et Zollinger 2013). Elle repose sur l'utilisation d'une matrice avec en colonnes, des alternatives et, en lignes, les critères de chaque alternative. Chaque cellule (au croisement d'une ligne et d'une colonne) a une information cachée représentant la valeur du critère pour cette alternative. Le répondant peut consulter autant de cellules qu'il veut pour prendre sa décision. La succession des cases retournées et le timing sont soigneusement enregistrés.

Notre terrain a été constitué en France et Turquie. Notre échantillon regroupe des étudiants en fin de cursus (et donc sur le point d'effectuer leur première recherche d'emploi) dans deux universités (une française et une turque) à un niveau bac+4 et bac+5. La recherche a été

¹⁰ Les milléniums privilégiant le potentiel d'avancement suivi des compensations (Martin et al. 2010)

¹¹ Une corrélation négative entre l'importance d'un critère et le temps d'acquisition de l'information associée avait en effet été trouvée (Brucks 1988 ; Saad 1999).

effectuée en trois temps. Tout d'abord, les critères de choix d'une entreprise au moment d'un recrutement ont été répertoriés sur la base d'une analyse de la littérature, de plusieurs rapports et sites Internet, d'une étude exploratoire reposant sur 18 entretiens individuels puis 5 collectifs par groupes de 8 à 12 personnes permettant d'apurer la liste générée et de valider 12 meta-critères récapitulés dans le tableau 3. Dans une deuxième phase, un questionnaire composé de 3 parties repérant l'importance déclarée des attributs de choix¹², certaines caractéristiques des répondants, puis selon le principe des IDB, proposant le choix entre 2 emplois (provenant d'entreprises fictives) a été mis en ligne et auto-administré¹³. Enfin, une étude utilisant la méthode des protocoles verbaux est venue clôturer la phase empirique¹⁴.

Résultats et discussion

219 réponses valides ont été obtenues. Le tableau 4 apporte quelques éléments de description des répondants. Nous avons ensuite calculé pour chaque individu des indicateurs de saillance et de pertinence selon les formules données par le tableau 2. Le tableau 5 donne les moyennes obtenues pour chaque attribut sur ces différents indicateurs. De façon générale, les attributs ayant la plus forte importance déclarée sont l'ambiance et les conditions de travail puis la fonction, ceux ayant la plus faible : la notoriété de l'entreprise et les connaissances en son sein. Le critère salaire arrive en 4^{ième} position par ordre décroissant¹⁵. Le nombre d'attributs et leurs appréhensions sont quelque peu différents de ceux des travaux de Soulez et Guillot-Soulez (2011) ce qui rend la comparaison délicate. Néanmoins, nous retrouverons la même tendance pour l'ambiance et le salaire. Par contre, nous n'obtenons pas le même classement pour la réputation ni pour la stabilité de l'emploi respectivement classés 11^{ième} et 8^{ième}. Les classements ne sont pas les mêmes pour la saillance et la pertinence. Clairement le critère qui est le plus regardé en premier est de loin le salaire, suivi par l'ambiance et les conditions de travail puis la fonction. De même l'information qui est la plus utilisée est de loin celle concernant le salaire. Autrement dit, le salaire bien que n'étant pas déclaré critère le plus important est clairement le plus vu et en premier.

Plusieurs segmentations de la ME sur la base de l'importance des attributs de choix d'un emploi existent : en 3 groupes pour Goodwin et O'Connor (2009) (« careerless », short-term carriers et extended careers) ou Hemphill et Kulik, (2011) (préférence pour l'emploi, la famille ou des attributs pratiques) ou 4 groupes pour Soulez et Guillot-Soulez (2011) (les sécuritaires, carriéristes, équilibristes, relax). Nous avons pour notre part opéré 2 typologies¹⁶ selon l'importance déclarée tout d'abord, puis selon l'utilisation de l'information des attributs dans

¹² En utilisant une échelle Likert allant de 0 (pas du tout important) à 10 (très important)

¹³ L'objectif étant de repérer l'utilisation de l'information externe dans le cheminement de la décision nous avons donné aux meta-critères des valeurs très proches afin que le répondant poursuive son processus décisionnel au maximum. Les consignes de choix et valeurs données aux deux alternatives sont restituées dans l'annexe 1.

¹⁴ Dix étudiants ont été soumis à l'étude précédente mais en ayant pour consigne de « penser à voix haute », c'est-à-dire de verbaliser autant que possible leurs cheminements de pensées. Les discours ont été enregistrés. Nous ne pouvons ici, faute de place restituer l'intégralité des apports de cette démarche. Son objectif principal était de vérifier qu'aucune heuristique ou tentative de deviner la valeur d'un attribut sur la base des attributs découverts n'existait et la non dissociation du raisonnement de choix par rapport au comportement d'élicitation de ces critères (Keller et Staelin, 1989). Ceci a été le cas pour l'ensemble des répondants, qui, totalement plongés dans leur décision, tentaient de l'optimiser.

¹⁵ Il est à noter que les écart-types des réponses concernant la morale et les connaissances au sein de l'entreprise sont sensiblement plus forts que les autres, dénotant des réponses plus contrastées sur ces deux attributs.

¹⁶ Nous avons utilisé le logiciel SPSS version 28. Le nombre de groupe optimal a été défini en utilisant la méthode des clusters hiérarchiques et en prenant en compte les variations des distances pour les regroupements, puis la méthode des nuées dynamiques a été utilisée en prenant 4 groupes, qui constituaient la répartition optimale.

le choix. A chaque fois nous avons retenu 4 groupes. Pour l'importance déclarée, ces 4 groupes ont des effectifs très déséquilibrés (cf. tableau 6). Ainsi, pour le groupe 2, très largement majoritaire, tous les critères semblent importants mais plus particulièrement par ordre décroissant : l'ambiance de travail, la fonction, les perspectives d'évolution et le salaire. Le fait de connaître des personnes dans l'entreprise obtient la moyenne la moins élevée (6.85). Même si la comparaison est délicate, nos résultats se rapprochent de ceux des travaux de Soulez et Guillot-Soulez (2011). Ici aussi les groupes sont d'effectifs très différents. Le groupe le plus nombreux, le groupe 2 est proche des carriéristes, le trois des équilibristes. Les deux autres groupes semblent plus éloignés de ceux obtenus mais on retrouve certains des critères obtenus pour les sécuritaires et les relax.

Les groupes obtenus selon l'utilisation de l'information (cf. tableau 7) sont foncièrement différents et ont des effectifs plus proches les uns des autres. Le tableau 8 donne le croisement des répartitions selon l'importance déclarée des attributs et leur utilisation dans le processus de décision. Il n'apparaît pas de liaison significative entre lignes et colonnes du tableau. La valeur du Khi-carré de Pearson est de 0.167. Dans notre échantillon, les groupes constitués sur la base des déclarations d'importance des attributs ne sont pas liés à des comportements d'utilisation de l'information relative à ces attributs dans la décision du premier emploi.

Conclusion

Nos résultats peuvent selon nous apporter des éléments de réponses à la remarque de Soulez et Pujol (2020, p. 10) « *Sur quelles dimensions de la ME communiquer, pour qui et comment restent des questions à explorer* ». Ainsi, connaissant l'utilisation de l'information par les candidats désirés, l'entreprise peut mettre au point des stratégies de communication y répondant, voire segmenter sa ME sur cette base. Cependant notre étude n'est pas exempte de limites. Les premières concernent la méthode utilisée. Même si elle simule un processus décisionnel, il ne s'agit pas d'un choix réel. La deuxième concerne la faiblesse relative de notre échantillon, limité à des étudiants de deux établissements de pays différents¹⁷. De plus, nous n'avons pu retenir que des meta-critères et certains d'entre eux peuvent, dans des contextes culturels différents, englober des réalités divergentes¹⁸. D'autre part, il est loisible de penser que les niveaux définis dans les critères peuvent avoir une influence sur le déroulement consécutif de la décision du répondant¹⁹. Mais aussi, notre étude concernait une population issue de formations très sélectives qui a conscience que ses capacités sont recherchées et pense avoir un large panel de choix dans sa recherche de premier emploi. Si ce type de population a fait l'objet de nombreuses recherches, elle représente une minorité des chercheurs d'emploi.

Enfin, notre étude explore seulement les critères de saillance et pertinence sans prendre en compte, à la différence de Soulez et Guillot-Soulez (2011), le choix final et la déterminance des différents attributs. Il serait intéressant de prolonger notre étude pour une analyse incluant

¹⁷ En particulier, des études complémentaires n'ont pu être réalisées à cause de l'effectif limité du groupe 3 constitué sur la base de l'importance déclarée des attributs.

¹⁸ Ainsi, par exemple, le fait de connaître une personne au sein de l'entreprise peut être pris en compte car il est synonyme pour le répondant d'avoir un relais pouvant aider une promotion future ou simplement d'avoir une information complète pour le choix de son emploi.

¹⁹ Par exemple, les salaires proposés étaient de 2500 et 2550 \$, ce qui constitue le salaire moyen de recrutement de nouveaux diplômés. Mais la réflexion du répondant aurait-elle été la même si nous avions proposé 1000 \$ ou un niveau très élevé tel que 50000 \$?

ce choix final et révélant la déterminance en utilisant par exemple les méthodes d'analyse conjointe et de trade-off sur un échantillon plus vaste.

Ces limites nous semblent pouvoir ouvrir de nouveaux challenges pour des voies de recherches futures.

Bibliographie

- Albinger H.S., Freeman S.J., (2000) Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics* 28, 243-253
- Ambler T., Barrow S., (1996) The employer brand. *The Journal of Brand Management* 4, 185-206
- Alniacik E., Alniacik Ü., Erat S., Akçin K. (2013) Does person-organization fit moderate the effects of affective commitment and job satisfaction on turnover intentions?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 274-281.
- Arachchige B.J.H., (2011) Business student perceptions of a preferred employer: A study identifying determinants of employer branding. *IUP Journal of Brand Management* 8, 25-46
- Arch D.C., Bettman J.R., Kakkar P. (1978) Subjects' information processing in information display board studies. *Advances in Consumer Research*, 555-560
- Auger P., Devinney T. M., Louviere J. J. (2007). Using best–worst scaling methodology to investigate consumer ethical beliefs across countries. *Journal of business ethics*, 70(3), 299-326.
- Backhaus K.B. (2004) An exploration of corporate recruitment descriptions on Monster.com, *Journal of Business Communication*, 41, 2, 115-136.
- Barber A.E. (1998) Recruiting employees: Individual and organizational perspectives. Sage Publications, Inc.
- Baş T., Aydinlik A.Ü., Erenel F. (2011) Üniversite öğrencilerinin işveren seçim kriterlerinin belirlenmesine yönelik keşfedici bir araştırma, *Ece Academic Review* 11, 439-452
- Berthon P., Ewing M., Hah Li L. (2005) Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*, Vol. 24, N° 2, p. 151-172.
- Bodkin C.D., Stevenson T.H. (2006) University Students' Perceptions Regarding Ethical Marketing Practices: Affecting Change Through Instructional Techniques *Journal of Business Ethics* 72, 207-228
- Boswell W.R., Roehling M.V., LePine M.A., Moynihan L.M. (2003) Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: A longitudinal field study. *Human Resource Management* 42, 23-37
- Brucks M., (1988) Search monitor: An approach for computer-controlled experiments involving consumer information search, *Journal of Consumer Research*, 117-121
- Cable D.M., Judge T.A. (1997) Interviewers' perceptions of person–organization fit and organizational selection decisions *Journal of Applied psychology* 82, 546
- Carrington M. J., Neville, B. A., Whitwell, G. J. (2010). Why ethical consumers don't walk their talk: Towards a framework for understanding the gap between the ethical purchase intentions and actual buying behaviour of ethically minded consumers. *Journal of business ethics*, 97(1), 139-158.
- Caruana, R., Carrington, M. J., & Chatzidakis, A. (2016). "Beyond the attitude-behaviour gap: Novel perspectives in consumer ethics": Introduction to the thematic symposium. *Journal of Business Ethics*, 136(2), 215-218
- Chambers E. G., Foulon M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M.; Michaels E. G. (1998) The war for talent, *McKinsey Quarterly*, Vol. 1, N° 3, p. 44-57.
- Chapman D.S., Uggerslev K.L., Carroll S.A., Piasentin K.A., Jones D.A. (2005) Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes *Journal of Applied Psychology* 90, 928–944
- 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, 63-82
- Coldwell, D.A., Billsberry, J., van Meurs, N., Marsh, P.J.G. (2008) The Effects of Person–Organization Ethical Fit on Employee Attraction and Retention: Towards a Testable Explanatory Model. *Journal of Business Ethics*, 611–622
- Crain M. (2010) Managing Identity: Buying Into the Brand at Work, *Iowa Law Review* 1179-1258
- De Jong M.G., Pieters R., Fox J.-P. (2010) Reducing Social Desirability Bias Through Item Randomized Response: An Application to Measure Underreported Desires. *Journal of Marketing Research* 47, 14-27
- Dose J.J. (1997) Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 70, 219-240
- Festinger L. (1957). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford university press.
- Gatewood R.D., Gowan M.A., Lautenschlager G.J. (1993) Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal* 36, 414-427

- Glavas A., Godwin L.N. (2013) Is the Perception of 'Goodness' Good Enough? Exploring the Relationship Between Perceived Corporate Social Responsibility and Employee Organizational Identification *Journal of Business Ethics*, 15–27
- Goodwin J., O'Connor H. (2009) Whatever happened to the young workers? Change and transformation in 40 years at work *Journal of Education and Work* 22, 417-431
- Grigore G. F., Stancu A. (2011) The role of corporate social responsibility in building employer's brand, *Transformations in Business & Economics*, 10, 2B, p. 741-753.
- Guillot-Soulez C., Soulez S. (2011). L'analyse conjointe: présentation de la méthode et potentiel d'application pour la recherche en GRH. *Revue de gestion des ressources humaines*, 2(80), 33-44.
- Heeler R.M., Okechuku C., Reid S. (1979) Attribute importance: contrasting measurements *Journal of Marketing Research* 60-63
- Heinen J. S., O'Neill C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31(2), 67.
- Hemphill E., Kulik C. T., (2011). Segmenting a general practitioner market to improve recruitment outcomes. *Australian Health Review*, 35(2), 117-123.
- Hess-Miglioretti A., Petr C. (2008) L'analyse des chemins de décision dans le cadre du choix d'un fournisseur d'accès à Internet. *7th International Congress Marketing Trends*, Venice, January, pp. 17-19
- Highhouse S., Zickar M.J., Thorsteinson T.J., Stierwalt S.L., Slaughter J.E. (1999) Assessing company employment image: An example in the fast food industry. *Personnel Psychology* 52, 151-172
- Jacoby J., Chesnut R.W., Fisher W.A. (1978) A Behavioral Process Approach to Information Acquisition in Nondurable Purchasing *Journal of Marketing Research* 15, 532-44
- Jacoby J., Chestnut R.W., Weigl K.C., Fisher W. (1976) Pre-purchase information acquisition: Description of a process methodology, research paradigm, and pilot investigation. *Advances in consumer research* 3, 306-314
- Jenson C., Reid, F., Rowlands, G. (2008) Locum and salaried general practitioners: an exploratory study of recruitment, morale, professional development and clinical governance. *Education for Primary Care* 285-302
- Johnstone, M. L., & Tan, L. P. (2015). Exploring the gap between consumers' green rhetoric and purchasing behaviour. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 311-328.
- Jones D.A., Willness C.R., Madey S. (2010) Why are job seekers attracted to socially responsible companies? Testing underlying mechanisms. *Academy of Management Proceedings*, pp. 1-6. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management
- Kapoor V. (2010) Employer branding: A study of its relevance in India, *The IUP Journal of Brand Management* 7 1/2 51-75
- Keller K.L., Staelin R. (1989) Assessing biases in measuring decision effectiveness and information overload *Journal of Consumer Research* 504-508
- Kershner S. (2003) The duty to hire the most qualified applicant *Journal of social philosophy* 34, 267-284
- Kim S.-Y., Park H. (2011) Corporate Social Responsibility as an Organizational Attractiveness for Prospective Public Relations Practitioners. *Journal of Business Ethics* 639–653
- Lallement J. (2010) L'impact de la pression temporelle sur le traitement des informations *Recherche et applications en marketing* 25, 45-68
- Lallement J., Zollinger M. (2013) « Vite et à tout prix ? » Ou l'importance du prix pour le consommateur pressé *Décisions Marketing* 11-24
- Larkin J.E., LaPort K.A., Pines H.A. (2007) Job choice and career relevance for today's college students. *Journal of employment counseling* 44, 86-94
- Le Gall-Ely M., Loig H. (2006). Critique des méthodes de l'évaluation contingente et de l'analyse conjointe: application au cas du test de prix d'un concept de service innovant dans le secteur du logement social. *Décisions Marketing*, (49), 7-17.
- Lehmann D.R., Moore W.L. (1980) Validity of information display boards: An assessment using longitudinal data *Journal of Marketing Research* 450-459
- Lin C.-P., Tsai Y.-H., Joe S.-W., Chiu C.-K. (2011) Modeling the Relationship Among Perceived Corporate Citizenship, Firms' Attractiveness, and Career Success Expectation. *Journal of Business Ethics* 105, 83-93
- Lievens F., Highhouse S. (2003) The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer, *Personal Psychology*, 65, 75-101.
- Lievens F., Van Hove G., Anseel F. (2007) Organizational identity and employer image: towards a unifying framework, *British Journal of Management*, 18, 45-59.
- Loe T.W., Ferrell L., Mansfield P. (2000) A review of empirical studies assessing ethical decision making in business. *Journal of Business Ethics* 25, 185-204

- Love L. F., Singh P. (2011) Workplace branding: leveraging human resources management practices for competitive advantage through “best employer” surveys », *Journal of Business Psychology*, 26, 175-181.
- Luchs M. G., Kumar M. (2017). “Yes, but this other one looks better/works better”: how do consumers respond to trade-offs between sustainability and other valued attributes?. *Journal of Business Ethics*, 140(3), 567-584.
- Martin C., Anderson L., Cronin B., Heinen B., Swetharanyan S. (2010) Predicting job decisions in tomorrow's workforce. *Journal of employment counseling* 47, 167-179
- McCarthy, G., Almeida, S., Ahrens, J., 2011. Understanding Employee Wellbeing Practices in Australian Organizations. *International Journal of Health & Wellness* 1, 181-197
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. (2001) *The war for talent*. Harvard Business School Press, Boston.
- Mick D.G., (1996) Are studies of dark side variables confounded by socially desirable responding? The case of materialism. *Journal of Consumer Research*, 106-119
- Mok K.-H., Chan D. (2001) A Study of Job Preference and Work Ethics in Guangzhou. *Journal of Contemporary China* 10, 495-515
- Nordhaug O., Gooderham P., Zhang X., Liu Y., Birkelund G.E. (2010) Elite Female Business Students in China and Norway: Job-Related Values and Preferences. *Scandinavian Journal of Educational Research* 54, 109-123
- Parsa H., Gregory A., Self J., Dutta K. (2012). Consumer behaviour in restaurants: Assessing the importance of restaurant attributes in consumer patronage and willingness to pay. In *Hospitality Marketing and Consumer Behavior: Creating Memorable Experiences* (pp. 211-239). CRC Press.
- Petr C., Hess-Miglioretti A. (2010) La méthode des tables d'information: un renouvellement grâce à Internet? *Décisions Marketing*, 19-30
- Phillips C.R., Phillips A.S. (2006) Factors used by accounting students in differentiating among prospective employers. *College Student Journal* 40, 91
- Robertson A., Khatibi A. (2012) By design or by default: creating the employer Identity », *The IUP Journal of Brand Management* 9, 4, 31-47
- Roy S. K. (2008) Identifying the dimensions of attractiveness of an employer branding: the Indian context , *South Asian Journal of Management*, 15, 4, 111-130.
- Rynes, S.L., Barber, A.E., 1990. Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of Management Review* 15, 286-310
- Saad, G., 1999. The Role of Attribute Importance in Sequential Consumer Choice. *Advances in Consumer Research* 26, 51-57
- Schaninger C.M., Buss W.C., Sciglimpaglia D. (1984) Issues in the Measurement of Attribute Determinance: Rating Scale vs. Information Display Board Approaches. *Current Issues and Research in Advertising* 7, 25-41
- Schreurs B., Druart C., Proost K., De Witte K. (2009) Symbolic Attributes and Organizational Attractiveness: The moderating effects of applicant personality. *International Journal of Selection and Assessment* 17, 35-46
- Shahzad K., Gul A., Khan K., Zafar R. (2011) Relationship between Perceived Employer Branding and Intention to Apply: Evidence from Pakistan. *European Journal of Social Sciences* 18, 462-467
- Soulez, S., Poujol, F. (2020). Marketing et GRH: un avenir commun?. *Décisions Marketing*, (3), 5-16.
- 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*, 26, 1, 39-57
- Srivastava P., Bhatnagar J. (2010) Employer brand for talent acquisition: an exploration towards its measurement, *Vision-The Journal of Business Perspective*, 14, 1-2, 25-34.
- Stigler G. J. (1962) Information in the labor market. *Journal of political economy*, 70 (5, Part 2), 94-105.
- Tavassoli N.T., Sorescu A., Chandy R. (2014) Employee-based brand equity: why firms with strong brands pay their executives less, *Journal of Marketing Research*, 51(6), 676-690.
- Tetrick L.E., Weathington B.L., Da Silva N., Hutcheson J.M. (2010) Individual differences in attractiveness of jobs based on compensation package components. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 22, 195-211
- Tüzüner V. L., Yüksel C. A. (2009) Segmenting potential employees according to firm's employer attractiveness dimensions in the employer branding concept. *Journal of academic research in economics*, 1(1), 46-61.
- Van Hove G., Weijters B., Lievens F., Stockman S. (2016), Social Influences in recruitment: When is word-of-mouth most effective?, *International Journal of Selection Assessment*, 24 (1), 42-53
- Van Ittersum K., Pennings J.M. (2012) Attribute-value functions as global interpretations of attribute importance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89-102
- Van Ittersum K., Pennings J.M., Wansink B., Van Trijp H. (2007) The validity of attribute-importance measurement: A review. *Journal of Business Research* 60, 1177-1190

- Vandenberghe C., St-Onge S. (2008) An analysis of the relation between personality and the attractiveness of total rewards components. *Relations Industrielles/Industrial Relations* 63, 425-453
- Verma D., Ahmad A. (2016) Employer branding: The solution to create talented workforce. *IUP Journal of Brand Management*, 13(1), 42.
- Vernette E., (1987) Identifier les attributs déterminants : une comparaison de six méthodes. *Recherche et Applications en Marketing* 2, 1-21
- 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.
- Von Walter B., Wentzel D., Tomczak T. (2012). The effect of applicant–employee fit and temporal construal on employer attraction and pursuit intentions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 116-135.
- Wayne H.J., Casper W.J. (2012) “Why does firm reputation in human resource policies influence college students? The mechanisms underlying job pursuit intentions”, *Human Resource Management*, 51, 1, 121-142.
- Zhu F., Wang Z., Yu Q., Hu T., Wen Y., Liu Y. (2014) Reconsidering the dimensionality and measurement of employer brand in the Chinese context. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(6), 933-948.

Sites et presse

https://www.lemonde.fr/economie/article/2022/01/23/quete-de-sens-immediate-mobilite-accrue-le-rapport-des-jeunes-au-travail-une-revolution-silencieuse_6110648_3234.html

https://www.lemonde.fr/emploi/article/2022/01/25/la-grande-demission-aux-etats-unis-une-vague-de-departs-deferle-sur-les-entreprises_6110824_1698637.html

https://www.lemonde.fr/economie/article/2022/01/23/l-expression-plan-de-carriere-ne-parle-pas-aux-jeunes_6110654_3234.html

Tableaux et Annexes

Tableau 1. Liste des critères de choix d'un emploi

Salaire et compensations	Salaire, Assurances (prestations de soins de santé, aide médicale...), Retraite, Avantages (voiture, ordinateur portable, téléphone fournis...), Réductions et privilèges sur les services ou produits proposés par l'entreprise, Indemnités de déménagement, Prestations sociales de la société, Valeurs boursières données, Participations aux bénéfices
Stabilité de l'emploi	Type de contrat, Sécurité d'emploi, stabilité d'emploi.
Mission	Type de poste, Statut, Intérêt de la mission, Mission créative/répétitive, Possibilités d'évolution, Accès aux responsabilités, Challenge et initiatives, Capacité à gagner en confiance, Utilisation des compétences, Relation aux études et à la formation, Lien avec le projet professionnel
Savoirs et connaissances	Possibilités de formation, Soutien global apporté, Pratiques de formation en entreprise, Opportunités d'apprendre et de partager des connaissances avec d'autres, Langues utilisées, Opportunités : International, Expatriation, Evolution dans l'entreprise.
Employabilité	Opportunités : Créer un profil (CV) très demandé, Augmenter sa "valeur marchande", Rester longtemps dans l'entreprise, Enrichissement du profil professionnel, Opportunités d'acquérir de l'expérience et de capitaliser sur les compétences, Possibilités d'évoluer plus tard, Opportunités d'avenir, carrière à long terme, Opportunité de l'intitulé du poste dans le plan de carrière, Possibilités de mise en réseau.
Environnement de travail	Conditions de travail, Ambiance de travail, Collègues, Culture et climat d'entreprise, Stress, Horaires, Degré de liberté, Travail routinier / épanouissant, Niveau dans l'équipe pour le poste proposé, Turnover.
Equilibre avec la vie privée	Conciliation travail / vie privée, Compatibilité avec le fait d'avoir une famille, Lieu de travail, Mobilité professionnelle, Possibilité de s'installer, Opportunités, Développement personnel, Déplacements obligatoires Flexibilité des horaires, Jours fériés et vacances, Heures de travail et heures par semaine
Lien avec la personnalité	Emploi conforme à la personnalité et aux valeurs du candidat, Adéquation avec les caractéristiques appréciées pour l'évolution dans l'entreprise, Travail signifiant / significatif, sens de la mission Statut de l'emploi / respect des communautés
Pouvoir et décision	Pouvoir au sein de l'entreprise, Distance des centres de décision de l'entreprise, Degré d'indépendance, Relation avec le patron et les supérieurs, Structure de gestion du pouvoir, Croissance possible des budgets du département/service
Localisation	Localisation, Distance à l'entreprise, Accès, Politique voyages et mobilité, Possibilités télé-travail
Entreprise	Nom de l'entreprise, Structure de l'entreprise, Nature et taille du groupe, Secteur d'activité, Localisation de l'entreprise / Poste, Âge, Valeurs, Mission, Philosophie / Culture, Intégrité, Intérêt de la mission de l'entreprise, Réputation de l'entreprise, Prestige, Confiance, Qualité de la production, Dynamisme de l'entreprise, du secteur, Marché, Résultats financiers et santé, Entreprise éthique : pas de discrimination entre les employés, Philosophie environnementale, Moralité.

Tableau 2. Les principaux indicateurs de l'importance d'un critère de choix

Notion	Définition	Principales opérationnalisations	Indicateur retenu
Saillance	Mesure dans laquelle un attribut se distingue au sein de l'attitude d'une personne.	. Généralement appréhendée par la notion de « top-of-mind » c'est-à-dire les premières choses venant à l'esprit . Priorité dans la consultation d'un attribut (Lallement et Zollinger, 2013)	$SIC_i = \text{Moy}(SIC_{i1}, SIC_{i2})^{20}$
Pertinence /résilience	Part de l'information relative à l'attribut considéré dans l'ensemble des informations traitées (Lallement et Zollinger, 2013)	Nombre d'informations consultées concernant l'attribut par rapport au nombre total d'information consultées (Lallement 2010; Lallement et Zollinger 2013)	$RLC_{ij} = n_{ci} / N_{kvuj}^{21}$
Importance	Importance de l'attribut considéré ressentie par le répondant	. Le plus souvent utilisation d'une échelle d'évaluation directe de l'importance ressentie. . Chaque attribut peut être analysé indépendamment ou de façon liée avec par exemple des échelles à somme constante . Utilisation possible du consentement à payer (Parsa et al., 2012)	Importance déclarée sur une échelle Likert.
Déterminance	Capacité d'un attribut d'influencer la décision finale et le choix.	Conséquences de variations de la valeur de l'attribut sur la décision finale.	Non testée

L'indicateur de pertinence reprend la logique d'un indicateur développé par (Lallement et Zollinger, 2013) et correspond à la proportion d'informations du critère i acquises (c'est-à-dire le nombre de cellules sur ces informations qui ont été retournées) dans l'information totale acquise. Dans notre cas, 12 critères sont disponibles pour 2 entreprises, ce qui représente un total de 24 indices pouvant être acquis. La part de l'information donnée par le critère i dans l'information totale est alors de $2/24 = 0,0833$. Cette valeur peut être considérée comme une valeur pivot. Si la pertinence calculée pour un individu j sur le critère i lui est supérieure, cela signifie que l'individu j a utilisé pour élaborer le choix en moyenne plus le critère i que les autres critères. C'est évidemment la conclusion inverse si l'indicateur obtenu pour un individu j est inférieur à cette valeur pivot.

Tableau 3. Liste des attributs retenus

N° Attribut	Intitulé	Définition
1	Salaire	Salaire
2	Avantages	Avantages hors salaire
3	Fonction	Fonction
4	Dynamisme	Dynamisme et efficacité de l'entreprise

²⁰ Avec RC_{i1} : rang du premier clic sur le critère i

RC_{i2} : rang du second clic sur le critère i

$SIC_{i1} = 1 - (RC_{i1}/25)$

$SIC_{i2} = 1 - (RC_{i2}/25)$

Et $SIC_i = 0$ si l'information concernant l'attribut i n'a pas été consultée.

²¹ Où RLC_{ij} est la pertinence du critère i pour la personne j

n_{ci} est le nombre de cases vues pour le critère i par la personne j

N_{kvuj} est le nombre de cases vues par la personne j dans son processus de choix

5	Notoriété	Notoriété de l'entreprise
6	Ambiance	Ambiance et conditions de travail
7	Formation	Rôle formateur de l'entreprise
8	Stabilité	Stabilité de l'emploi
9	Evolution	Perspectives d'évolution
10	Proximité	Proximité géographique (par rapport à votre domicile)
11	Connaissances	Connaissances personnelles dans l'entreprise
12	Morale	Morale et responsabilité de l'entreprise

Tableau 4. Description des 219 répondants

	Nationalité				Sexe	
	Turque	Française	Autre	Franco-Turque	Homme	Femme
Fréquence	92	88	25	14	98	121
Pourcentage	42	40.2	11.4	6.4	44.7	55.3

Tableau 5. Résultats généraux

		Importance déclarée		Saillance		Pertinence	
	N						
	Attribut	Moyenne	Ecart type	Moyenne	Ecart type	Moyenne	Ecart type
Ambiance	6	8,3971	1,27171	,4874	,28995	,088857	,0447041
Fonction	3	8,3485	1,16519	,4862	,29660	,089117	,0495109
Evolution	9	8,2595	1,26196	,4347	,28058	,081208	,0464414
Salaire	1	8,1594	1,16622	,5820	,28406	,100888	,0515452
Dynamisme	4	7,6439	1,42111	,4195	,28442	,080242	,0451919
Stabilité	8	7,5693	1,57036	,4527	,28827	,082914	,0418310
Morale	12	7,4427	1,76136	,4571	,29329	,081878	,0490002
Formation	7	7,2538	1,58349	,4260	,30532	,074195	,0474525
Avantages	2	7,2500	1,34224	,4358	,29844	,080109	,0447474
Proximité	10	6,8889	1,66911	,4212	,29901	,084086	,0498264
Notoriété	5	6,8740	1,56214	,4058	,29463	,082427	,0479462
Connaissances	11	6,3306	1,78008	,3774	,29369	,072811	,0472270
N valide (liste)	219						

Tableau 6. Groupes Importance déclarée des attributs

	Cluster			
	1	2	3	4
Salaire	8,35	8,36	7,75	7,33
Avantages	7,19	7,56	6,53	6,12
Fonction	8,14	8,53	5,00	8,40
Dynamisme	5,18	8,00	5,91	7,63
Notoriété	3,76	7,36	6,61	6,31
Ambiance	7,41	8,70	5,00	8,28
Formation	5,00	7,52	7,53	7,10
Stabilité	6,24	7,92	7,75	6,64
Evolution	6,66	8,46	7,38	8,33
Proximité	7,52	7,22	8,63	4,81
Connaissances	3,74	6,85	6,79	5,20
Morale	4,41	7,91	4,81	7,40
N= 219	17	157	8	37

Le groupe 1 (17 personnes) est caractérisé par la faiblesse de l'importance déclarée des attributs de notoriété, connaissance dans l'entreprise et morale et la force de celle des salaires, avantages et proximité géographique. Le groupe 3, à l'effectif très réduit, valorise surtout la proximité puis le salaire et la stabilité de l'emploi. La morale et responsabilité de l'entreprise lui apparaît être le critère le moins important (moy 4.81). Enfin, pour le groupe 4, la proximité géographique n'est pas très importante tandis que fonction, perspectives d'évolution et ambiance de travail sont fortement valorisées.

Tableau 7. Groupes utilisation de l'information associée aux attributs

	Cluster			
	1	2	3	4
SIC1	,63	,49	,71	,43
SIC2	,57	,42	,34	,41
SIC3	,33	,48	,48	,55
SIC4	,25	,28	,47	,58
SIC5	,44	,29	,28	,60
SIC6	,48	,36	,63	,39
SIC7	,32	,69	,28	,34
SIC8	,58	,44	,36	,42
SIC9	,38	,46	,48	,34
SIC10	,25	,62	,35	,35
SIC11	,22	,37	,50	,28
SIC12	,75	,42	,42	,26
RLC1	,11	,09	,11	,10
RLC2	,10	,08	,07	,08
RLC3	,07	,09	,09	,11

RLC4	,06	,07	,08	,10
RLC5	,09	,07	,07	,10
RLC6	,09	,08	,10	,08
RLC7	,06	,10	,07	,06
RLC8	,09	,09	,07	,09
RLC9	,07	,09	,09	,07
RLC10	,07	,10	,08	,09
RLC11	,06	,07	,08	,07
RLC12	,12	,07	,09	,06
N	40	59	65	54

SIC_i est l'indicateur de saillance pour l'attribut i

RLC_i l'indicateur de pertinence pour l'attribut i

Pour le groupe 1 l'utilisation des attributs est beaucoup plus équilibrée que dans les autres groupes. Les avantages hors salaires et le rôle formateur de l'entreprise sont plutôt vus en premier et plus que les autres attributs. Le groupe 2 regarde tout d'abord le salaire, en dernier la notoriété et la morale de l'entreprise. Les critères les plus vus sont pour lui le salaire, la proximité et dans une moindre mesure la fonction. Pour le groupe 3 les critères vus en moyenne en premier sont le salaire, la morale de l'entreprise, l'ambiance et les conditions de travail et en dernier les dynamisme, rôle formateur et perspectives d'évolution. Le salaire et la morale sont largement les critères les plus vus suivis par l'ambiance et les conditions de travail. Enfin, le groupe 4 regarde tout d'abord la notoriété de l'entreprise et en dernier les connaissances dans l'entreprise et la proximité géographique. Les critères les plus vus sont les notoriété, fonction et dans une moindre mesure le salaire.

Tableau 8. Importance déclarée * Utilisation des attributs

Effectif

		Groupes Utilisation des attributs				Total
		1	2	3	4	
Groupes Importance déclarée des attributs	1	5	3	7	2	17
	2	45	33	43	36	157
	3	0	4	3	1	8
	4	7	14	7	9	37
Total		57	54	60	48	219

Annexe 1. Scénario proposé

Imaginez : Vous venez d'obtenir votre diplôme et vous cherchez un emploi.

Plusieurs possibilités s'offrent à vous dans des entreprises différentes. Quel emploi allez-vous choisir ?

Pour déterminer votre choix, vous pouvez découvrir les informations sur différents critères concernant les emplois possibles, en cliquant sur les cases appropriées.

Quand vous avez effectué votre choix, cliquez sur le chariot au-dessus de l'emploi retenu.

Votre temps de réponse étant pris en compte, ne retenez que les informations qui vous intéressent.

Les offres de choix proposées sont récapitulées ci-dessous. Chacun des attributs, caché, était dévoilé quand la personne sondée cliquait sur la case correspondante.

Tableau 9. Alternatives de choix d'emploi proposées.

	Emploi 1	Emploi 2
Salaire (mensuel)	2500\$	2550\$
Stabilité de l'emploi	Emploi stable	Très grande
Fonction	Assistant du responsable département	Assistant du responsable département
Perspectives d'évolution	intéressantes	importantes
Proximité géographique	27 minutes du domicile	23 minutes du domicile
Notoriété de l'entreprise	Grande notoriété	Très connue
Ambiance et conditions de travail	Très bonnes	Très bonnes
Rôle formateur de l'entreprise	grand	grand
Morale et responsabilité de l'entreprise	bonnes	bonnes
Dynamisme et efficacité de l'entreprise	grands	importants
Avantages hors salaire	Oui	oui
Connaissances personnelles au sein de l'entreprise	Oui	oui

MARQUE EMPLOYEUR ET ATTRACTIVITE TERRITORIALE, MEME COMBAT !
ETUDE EXPLORATOIRE DE L'EMERGENCE DE LA MARQUE EMPLOYEUR TERRITORIALE

Kelly LEFEBVRE & Sabrina LOUFRANI

Université de Nice

Résumé : Nous observons aujourd'hui une multiplication de démarches collectives intitulées 'Marque Employeur Territoriale' sur des territoires à géométries et spécificités variables. Cette étude qualitative exploratoire, menée de 2018 à 2022, vise à mieux comprendre les dimensions de son identité ainsi que son processus de construction dans le temps. Cette étude expose les effets de halo recherchés entre marques imbriquées du territoire et suggère que la marque employeur territoriale est une innovation au-delà de la marque territoriale de par ses dimensions. Enfin, les acteurs mobilisés et les enjeux de gouvernance sont mis en lumière.

Mots clé : Marque employeur, marketing territorial, GRH Territoriale, identité, construction

1. Phénomène étudié : L'émergence de la marque employeur territoriale

1.1. Un sujet important

Attirer et retenir les talents revêt une importance stratégique croissante pour les entreprises et les acteurs publics territoriaux. En effet, les difficultés de recrutement s'aggravent pour les entreprises françaises²² et, par extension, menace la dynamique économique de certains territoires²³. Dans ce contexte hyperconcurrentiel, nous observons une multiplication de démarches collectives intitulées 'Marque Employeur Territoriale' (MET) sur des territoires à géométries et spécificités variables. Citons par exemple l'Alsace avec sa 'Marque Employeur Alsace'²⁴, portée par l'ADIRA (Agence de développement Alsace), La Nouvelle Calédonie²⁵, Quimper Cornouaille²⁶ ou encore le Pays de Craon²⁷ en Mayenne qui lance en 2020, sa campagne 'Travailler en Pays de Craon'. Ces démarches d'attractivité, en plein essor depuis la loi NOTRe de 2015²⁸, mettent en lumière de nouvelles interfaces entre marketing, ressources humaines et management public territorial qu'il convient aujourd'hui d'explorer.

1.2. Un sujet d'intérêt théorique : gaps et questions de recherche

L'attractivité du territoire ou sa capacité à être choisi par un talent comme zone de localisation (Poirot et Girardin, 2010) est un enjeu politique majeur qui ne date pas d'hier, et a fait l'objet de nombreuses études en économie géographique (Florida, 2002), en sociologie des migrations (Mazzella, 2021), en management des talents (Khilji et al., 2015) et, plus récemment, en marketing territorial dont la littérature est en pleine expansion (Hanna et al., 2021). En revanche, ces démarches collectives territoriales mobilisent la marque employeur, telle une « *promesse d'emploi unique* » (Viot et Benraiss-Noailles, 2014 : 3). L'influence du contexte sur la nature expérientielle du travail est induite *de facto* où le talent réaliserait « *sa valuation de son rapport au travail à l'entreprise dans un contexte plus large que l'entreprise et en incluant des choix de vie* » (Pezet et Poujol, 2020 : 24). En élevant le territoire au rang de qualificatif de la marque employeur, l'image de marque employeur recherchée va au-delà de l'identité de marque employeur mais intègre également l'identité du territoire et ses parties prenantes qui, à terme, incarneront la marque. Les dimensions de l'identité de marque employeur s'en voient donc altérées car plus fortement ancrées dans un espace collectif contraint qui peut lui aussi faire l'objet de stratégies d'attractivité à part entière (Anholt, 2006). Aujourd'hui, le champ de recherche sur la marque employeur fait l'objet d'un certain consensus sur les dimensions de son identité (Ambler et Barrow, 1996 ; Berthon et al., 2005 ; Lievens et al. ; 2003, 2007), même si certains auteurs soulignent la nécessité d'explorer son processus de construction plus en profondeur (Theurer et al., 2018). En revanche, peu de travaux ont encore exploré son lien au territoire. Or, celui-ci prend aujourd'hui une importance croissante, du fait des leviers d'attractivité induits par la crise sanitaire : la montée du télétravail, l'évolution du contrat psychologique (Barth, 2021), mais également la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) qui devient de plus en plus importante aux yeux des talents (Beaujon, 2021).

²² Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES) <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/quelle-relation-entre-difficultes-de-recrutement-et-taux-de-chomage>

²³ Association Pour l'Emploi des Cadres (APEC) <https://corporate.apec.fr/toutes-nos-etudes>

²⁴ L'Alsace planche sur une marque employeur territoriale <https://c.lalsace.fr/economie/2021/10/27/l-alsace-planche-sur-une-marque-employeur-territoriale>

²⁵ Quand une petite île du Pacifique travaille sa marque employeur territoriale <https://www.neo-jobs.fr/blog/marque-employeur-territoriale-exemple-de-la-nouvelle-caledonie/>

²⁶ Le réseau marketing territorial breton à l'heure de la marque employeur <https://www.quimper-cornouaille-developpement.bzh/equipe-attractivite-de-gcd-a-latelier-pro-marque-employeur-marketing-territorial-de-marque-bretagne/>

²⁷ Une marque employeur est née dans le Pays de Craon https://actu.fr/pays-de-la-loire/craon_53084/une-marque-employeur-est-nee-dans-le-pays-de-craon_37091882.html

²⁸ Loi qui renforce le rôle de la région en matière de développement économique. Chaque région dispose d'une agence de développement économique. Rapidement, des départements et autres territoires à échelles plus modestes, se sont doter d'agences d'attractivité <https://www.vie-publique.fr/loi/20721-loi-notre-loi-du-7-aout-2015-nouvelle-organisation-territoriale-de-la>

Deux approches apparaissent aujourd'hui dans la littérature : 1) Le territoire en tant que dimension secondaire de l'identité de marque employeur (Guillot-Soulez et al., 2020) et 2) le territoire dans sa globalité, en tant que réseau inter-organisationnel. Cette deuxième approche, de la transposition de la marque employeur à l'échelle du territoire, a été étudiée par Evon et Hulin (2020) qui décrivent l'émergence de l'image de MET *via* les interactions entre les entreprises et le territoire. Loufrani-Fedida et Saint-Germes (2020) offrent, quant à elles, une première conceptualisation de la MET fondée sur des pratiques de management global des talents en réseau. Elles affirment notamment « *que même si plusieurs modèles intra-organisationnels de marque employeur coexistent, et même si la MET s'inscrit dans une démarche de marketing territorial, c'est bien un modèle inédit qui est en construction* » (Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2020 : 167). En effet, ces démarches se coconstruisent autour d'un problème d'attractivité inscrit localement, et peuvent donner lieu à des pratiques inédites. Des enjeux d'échelle d'action et de projet (Bories-Azeau et al., 2015), de gouvernance et de dispositifs (Ehlinger et al., 2007 ; Mazzilli et Pichault, 2015) deviennent prégnants car « *il ne s'agit plus de gérer la marque employeur d'une entreprise ou même d'une organisation publique, mais celle d'un espace combinant plusieurs entreprises ou organisations* » (Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2020 : 163).

Aucune étude, n'a, à notre connaissance, cherché à étudier les dimensions de l'identité de la MET et son processus de construction. Cette communication aura précisément pour objectif d'apporter des éléments de réponse aux questions de recherche suivante : **Quelles sont les dimensions de l'identité de la marque employeur territoriale ? Comment se coconstruit-elle dans le temps ?**

2. Revue de littérature sur les dimensions de l'identité de la MET et de son processus de construction

2.1. Dimensions de l'identité de la marque employeur territoriale

L'identité de la marque employeur se définit comme « *les attributs du travail que l'entreprise, en tant qu'employeur, souhaite présenter auprès de ses cibles RH* » (Guillot-Soulez et Pezet, 2020 : 4). Cette identité est composée d'attributs liés à l'organisation, d'attributs symboliques et de bénéfices économiques, fonctionnels et psychologiques. Elle est à distinguer de l'image de marque employeur qui, pour sa part, sera partiellement le fruit du travail de communication entrepris par l'organisation pour influencer la perception de ses cibles. Vu sous un angle intra-organisationnel, le territoire peut être appréhendé comme une des composantes secondaires de l'identité de marque employeur. Dans ce cas, les attributs du territoire, tangibles (ses services, son environnement, etc.) et intangibles (la qualité de vie, sa culture, etc.) (Vuignier, 2018) peuvent être intégrés et ensuite communiqués ou non, de manière volontariste. S'en dégagent alors des notions de stratégies territoriales dans lesquelles s'inscrit l'entreprise. Celles-ci peuvent-être de nature symbiotique, d'intégration/différentiation, ou encore écosystémique (Uzan et al., 2017). Si nous élargissons le périmètre de l'identité de marque employeur à l'échelle du territoire, alors ses dimensions prennent une toute autre envergure. Par delà les effets de halo (Tafari et al., 2009) liés aux marques employeurs existantes du territoire, ainsi que ses attributs tangibles et intangibles, peuvent s'ajouter les pratiques, parfois extrêmement variées, de GRH Territoriale. Celle-ci se définit telle « *l'ensemble des pratiques développées conjointement par plusieurs organisations, associant des acteurs privés et publics et visant à acquérir, stimuler et réguler, de manière pérenne, les ressources humaines à l'échelle du territoire où elles sont implantées* » (Mazzilli, 2011 : 82). Loufrani-Fedida et Saint-Germes (2020) ainsi qu'Andersson et al. (2016) suggèrent que l'identité de la MET reposent en partie sur des pratiques de management global des talents développées en réseau. Des pratiques visant l'intermédiation dans le recrutement, l'accueil, l'intégration et le développement des compétences sur le territoire, peuvent participer à son identité de 'destination de carrière' pour

les talents et de ‘vivier de compétences’ pour les employeurs. Ces pratiques mutualisées offrent le potentiel d’accroître l’employeurabilité des entreprises du territoire, creuset de l’identité de marque employeur. Enfin, les politiques d’immigration, d’incitations fiscales et financières d’aide à la mobilité peuvent être perçues comme autant d’avantages économiques à saisir par les talents, les entreprises et les acteurs publics.

2.2. Processus de construction de l’identité de la marque employeur territoriale

Le processus de gestion de la marque employeur comporte trois étapes (Backhaus et Tikoo, 2004 ; Lievens et al., 2007) : 1) l’entreprise identifie et développe la valeur spécifique qu’elle offre à ses employés actuels et potentiels (construction de l’identité de marque employeur) ; 2) elle communique cette « proposition de valeur » auprès des candidats ciblés et de ses salariés (communication de l’identité de marque employeur) ; (3) enfin, l’entreprise soigne cette promesse faite aux recrutés en agissant conformément à celle-ci (Guillot-Soulez et al., 2021). La première étape, c’est-à-dire la construction de l’identité de marque employeur a fait l’objet de peu de recherches au niveau intra-organisationnel (Theurer et al., 2018). Alors que Mölk et Auer (2018) suggèrent que sa construction est indissociable de jeux politiques, Cascio et Graham (2016) mettent en avant l’importance de la fonction RH de se saisir du processus. Transposé au territoire dans sa globalité, nous pouvons mobiliser la littérature en Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences (GTEC), mais également celle du marketing territorial, qui peut être défini comme un « *processus itératif et piloté de transformation accéléré du territoire* » (Chamard et Schlenker, 2017 : 45). Ce processus comporte une phase amont (réflexion, discussion, mobilisation, décision, formulation) et une phase aval (mise en œuvre, action, adhésion, évaluation). Au confluent de ces littératures, nous savons que la construction de l’identité de la MET implique de multiples acteurs publics et privés et qu’il convient de s’interroger sur la nature du territoire en question car il induira la mobilisation de différents types d’acteurs et modalités de gestion du projet (Raulet-Croset, 2021). D’autre part, nous savons que des enjeux de gouvernance territoriale émergeront par « *l’élargissement du champ des acteurs impliqués* » (Leloup et al., 2005, p. 326). Mendez et Mercier (2006) distinguent trois types de structures de gouvernance locale : une gouvernance privée, une gouvernance privée collective, et une gouvernance publique. La culture publique reste très forte en France, mais certains auteurs soulignent une montée en puissance des entreprises dans le marketing territorial (Gayet, 2015).

3. Méthodologie : Etude qualitative exploratoire

Une étude qualitative exploratoire était nécessaire pour observer l’émergence du phénomène empirique. En utilisant une approche inductive, appliquée à différents types de territoires (région, département, métropoles, pôles de compétitivité), nous avons pu découvrir le sujet de manière non systématique et laisser jaillir les idées (Robson et McCartan, 2016). L’étude s’est déroulée entre décembre 2018 et janvier 2022. Notre collecte de données combine quatre sources différentes : 27 entretiens semi-directifs, de l’observation participante à 4 reprises, de l’observation non participante, des dialogues informels et de la documentation. 21 entretiens d’une durée moyenne d’une heure avec des managers publics au niveau municipal, départemental, régional et national ont été menés. Pour obtenir une perspective « hors-sol », nous avons mené 6 entretiens semi-directifs avec des experts en marketing RH et marketing territorial. Cette collecte de données primaires a été complétée par de l’observation participante à trois événements liés à l’attractivité des talents sur les territoires : 1) lors d’un événement où 60 acteurs publics et privés d’un territoire se sont réunis pour discuter des enjeux de l’attractivité des talents ; 2) lors d’un programme de formation sur l’attractivité des talents regroupant des agences d’attractivité de six territoires différents et 3) lors du lancement d’une plateforme régionale de mise en relation des acteurs de l’emploi et des talents. Des dialogues informels avec des personnes rencontrées au cours de l’étude, par mail, téléphone ou toute autre

conversation sans accord préalable complètent les données collectées. Enfin, une analyse documentaire a été réalisée. Pour l'analyse des données, nous avons utilisé des outils standards de méthodologie qualitative (Miles et al., 2018).

4. Résultats

D'une part, notre première question de recherche porte sur le « quoi » (approche contenu) et notre étude révèle différentes dimensions de l'identité de la MET. Celle-ci se compose : 1) des attributs et bénéfices liés à l'emploi des entreprises locales, avec ceux du territoire, en tant que 2) cadre de vie, mais également en tant que 3) facilitateur de l'emploi, de la formation et de la mobilité. Dans ce sens, l'attractivité globale recherchée se veut supérieure à la somme des performances individuelles des employeurs du territoire. Pour le premier point, certains territoires soutiennent le développement des marques employeurs de leurs entreprises locales de façon informelle, à travers des échanges dyadiques, mais également par le biais de formations mutualisées. Refonte des offres d'emploi, mise en place d'un site corporate attractif, réflexion sur les valeurs, le management et la culture d'entreprise, un véritable effort de sensibilisation est mené en ce sens avec plus ou moins de succès. Ces attributs de l'identité de MET sont ensuite parfois relayés sur les canaux de communication du territoire comme les sites de marketing territorial dédiés et les plateformes d'emploi. Certains territoires réfléchissent à la création de labels et certifications qui leur seraient propres, ou de faire appel à des organisations tierces de labélisation, telle « Great Place to Work » ou « Top Employer ». Pour le deuxième point, certains territoires fournissent des éléments de marketing territorial à intégrer dans l'identité de marque employeur intra-organisationnelle, dans l'espoir de créer des synergies et effets de halo. La dynamique économique du territoire et ses attributs tangibles et intangibles telles que les infrastructures, les conditions d'accès, les événements culturels et sportifs, et l'équilibre de vie sont valorisés. Pour le troisième point, certains territoires intègrent des bénéfices traditionnellement mis en place par l'employeur en proposant des services d'hospitalité et d'accompagnement : aide à la mobilité, accompagnement à la recherche d'emploi du conjoint, recherche de logement, d'écoles pour les enfants, de covoiturage, d'événements de réseautage local ou présence de tiers lieux. Nos recherches révèlent que l'identité de MET souhaitée combine à la fois les dimensions des identités de marques employeurs intra-organisationnelles mais également de la marque territoriale et des pratiques de GRH territoriale à des degrés divers en fonction des cibles.

D'autre part, notre deuxième question de recherche porte sur le « comment » (approche processus). Le phénomène empirique observé n'en est qu'à ses prémices mais notre étude révèle que l'impulsion de ces démarches émane souvent d'une vulnérabilité ressentie par les entreprises et acteurs publics et que la présence d'un acteur pilote pour sa construction est déterminante. Certains projets de MET ne voient pas le jour faute de budget et d'engagement des parties prenantes au démarrage. Lorsque l'impulsion donnée est suffisamment forte, nous réalisons que les structures de gouvernance sont majoritairement publiques avec souvent, l'agence de développement économique, l'agence d'attractivité ou les consulaires qui se positionnent en acteur pilote de la démarche. L'objectif est double : répondre aux besoins de recrutement des entreprises locales mais également attirer d'autres entreprises et ainsi soutenir la dynamique économique. Nous observons également qu'une démarche de MET s'inscrit en prolongement d'un diagnostic de l'emploi, des compétences et de l'offre de formation du territoire avec une mise en exergue des secteurs et métiers en tension. Ce diagnostic permet de déterminer la nature des cibles qui pourront être endogènes et/ou exogènes au territoire. Ensuite, un deuxième diagnostic lié à l'offre de service d'accueil et d'intégration est mené, avec une volonté de mailler les différentes initiatives déjà existantes ou d'en créer de nouvelles. Un effort de visibilité est opéré avec l'ambition de structurer, qualifier, articuler et communiquer une offre globale. Sous forme de concertation et de discussion, une réflexion est menée sur les axes

de développement propres aux employeurs (développement de leur marque employeur) et ceux propres aux acteurs publics (plateforme de marque de territoire et création de services mutualisés). Chaque territoire est unique, ses besoins et spécificités faisant émerger des acteurs différents mais nous percevons aujourd'hui certaines catégories d'acteurs engagés dans ces démarches : les managers publics en charge de l'attractivité, les employeurs et leurs regroupements, les consulaires, les prescripteurs de l'emploi (Pôle emploi, APEC, Missions locales), les organismes de formation et les prestataires de service (agences immobilières, organisme d'aide à la mobilité). Enfin, ces efforts de concertation peuvent donner lieu à des dispositifs variés qui prennent la forme de plateforme numériques de l'emploi et de la formation, relayées par des campagnes de communication multicanales intensives.

5. Discussion et conclusion

À travers cette étude qualitative exploratoire, nous mettons en lumière le rapprochement entre deux objets du marketing qui sont entrés séparément dans l'économie des marques : le travail et le territoire. Sur le plan théorique, nous proposons une intégration bidirectionnelle des champs de littérature sur la marque employeur et le marketing territorial. Notre étude expose les effets de halo, aussi appelé effets de contamination ou de notoriété, recherchés entre les différentes marques imbriquées : marques employeurs intra-organisationnelles, marque territoriale et la marque employeur territoriale (ou ombrelle) plus large. Nos premiers résultats démontrent que la MET est une innovation au-delà de la marque territoriale car elle se constitue de pratiques RH mutualisées. Nous pouvons par ailleurs nous demander si ces pratiques RH territoriales jouent un effet modérateur sur l'image des employeurs du territoire et celui-ci. Notre étude expose le lien étroit entre le processus de construction de la MET et les besoins stratégiques du territoire en compétences. Les efforts de visibilité des dispositifs existants permettent une cohérence de l'offre globale du territoire. Ainsi, la MET peut être appréhendée telle un prolongement d'une démarche collective de GTEC non visible jusque-là. La nature des acteurs mobilisés est à explorer plus en profondeur mais la fonction 'rassembleuse' de la MET autour des problématiques de recrutement est exposée car elle « *se concrétise par une mise en réseau d'acteurs incités à coopérer* » (Vuignier, 2018 : 58). Enfin, tout comme son homologue intra-organisationnel, il nous semble que les acteurs mobilisés du territoire relèvent des métiers du marketing d'une part (agence de développement économique et agences d'attractivité) et des ressources humaines de l'autre (acteurs publics en charge de la prospective sur les compétences, et prescripteurs de l'emploi) et il convient de nous interroger sur les compétences nécessaires à développer au confluent de ces deux disciplines, transposé au niveau territorial. De plus, les efforts de sensibilisation à la marque employeur menés par les acteurs publics illuminent le rôle du territoire et sa capacité à influencer les identités de marque employeur de ses entreprises et donc leur employeurabilité. La théorie néo-institutionnelle est éclairante à ce sujet car, à travers une démarche collective de MET, peut émerger un phénomène d'isomorphisme de nature normative ou mimétique (Scott, 2014). Duclos (2018) dans son étude sur les enjeux de l'employeurabilité en France, souligne que la plupart des mesures de politique publique de l'emploi se sont focalisées sur l'offre (les publics bénéficiaires) et non-pas la demande (les entreprises). Assistons-nous à un changement de paradigme ? Enfin, sur le plan managérial, nous pensons qu'une meilleure compréhension de l'identité de la MET peut apporter aux acteurs publics et privés des solutions concrètes pour entretenir leur réservoir de talents et ainsi soutenir leurs entreprises locales, notamment les start-ups, TPE et PME qui n'ont pas toujours le temps ni les ressources pour développer leur marque employeur. Cette étude constitue une première étape dans la conceptualisation de l'identité de la MET et son processus de construction. L'adoption d'une approche contextualisée et multi-niveaux nous semble nécessaire dans un second temps et nous cherchons maintenant à multiplier les études de cas.

Bibliographie

- Andersson, M, Lubanski, N and King-Grubert, M (2016) *Innovating talent attraction: A practitioner's guide for Cities, Regions and Countries*. U Press.
- Ambler, T and Barrow, S (1996) The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3): 185-206.
- Anholt, S (2006) *Brand new justice*. Routledge.
- Backhaus, K and Tikoo, S (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9 (7): 501-507.
- Barth, I (2021) Salariat : C'est maintenant le contrat psychologique qui prévaut dans la relation professionnelle, *Le Monde*, 4 September, 21
- Beaujon, A (2021) La RSE de plus en plus incontournable pour garder ses salariés motivés, *Challenges*, 17 September, 21
- Berthon, P, Ewing, M and Hah, LL (2005) Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2): 151-172.
- Bories-Azeau, I, Defélix, C, Loubès, A and Uzan, O (2015) *RH, RSE et territoires : Défis théoriques, réalisations pratiques*. Paris, Vuibert.
- Cascio, WF and Graham, BZ (2016) New strategic role for HR: Leading the employer-branding process. *Organization Management Journal*, 13(4) : 182-192.
- Chamard, C and Schlenker, L (2017) La place du marketing territorial dans le processus de transformation territoriale. *Gestion et Management Public*, 6(3) : 41-57.
- Duclos, L (2018) L'employeurabilité : définition(s), enjeux et perspectives. *Commission « Évaluation » du Conseil National de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelle (CNEFOP)*, 22 March, 18
- Ehlinger, S, Perret, V and Chabaud, D (2007) Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? *Revue Française de Gestion*, (1) : 155-171.
- Evon, J and Hulin, A (2020) Les prémices du développement d'une marque employeur territoriale. In : Guillot-Soulez C and Pezet E (eds), *Marque employeur et travail expérientiel : La GRH dans l'économie des marques*, Paris, Vuibert, pp. 185-207.
- Florida, R (2002) The economic geography of talent. *Annals of the Association of American Geographers*, 92(4) : 743-755.
- Gayet, J (2015) Tendances et nouvelles pratiques du marketing territorial, In : Bourdeau-Lepage L and Gollain, V (eds) *Attractivité et compétitivité des territoires*, CNER, pp 40-52.
- Guillot-Soulez, C, St-Onge, S, Soulez, S and Merkouche, W (2021) Le modèle coopératif, un atout à valoriser dans l'identité de marque employeur des coopératives financières ? *Management International*, 25(4) : 69-83.
- Guillot-Soulez, C and Pezet, E (2020) Introduction. In : Guillot-Soulez C and Pezet E (eds), *Marque employeur et travail expérientiel : La GRH dans l'économie des marques*, Paris, Vuibert, pp 1-9.
- Guillot-Soulez, C, Soulez, S and Viot, C (2020) Image employeur, image de la ville et attractivité organisationnelle. In : Guillot-Soulez C and Pezet E (eds), *Marque employeur et travail expérientiel : La GRH dans l'économie des marques*, Paris, Vuibert, pp 85-101.
- Hanna, S, Rowley, J and Keegan, B (2021) Place and destination branding: A review and conceptual mapping of the domain. *European Management Review*, 18(2): 105-117.
- Khilji, SE, Tarique, I and Schuler, RS (2015) Incorporating the macro view in global talent management. *Human Resource Management Review*, 25(3): 236-248.
- Leloup, F, Moyart, L and Pecqueur, B (2005) La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? *Géographie, Économie, Société*, 7(4): 321-332.
- Lievens, F and 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 and Anseel, F (2007) Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, (18): 45-59.
- Loufrani-Fedida, S and Saint-Germes, E (2020) La construction de la marque employeur territoriale par les pratiques de management global des talents : le cas du cluster technologique de Sophia Antipolis. In : Guillot-Soulez C and Pezet E (eds), *Marque employeur et travail expérientiel : La GRH dans l'économie des marques*, Paris, Vuibert, pp 161-184.
- Mazzella, S (2021) *Sociologie des migrations*. Que sais-je.
- Mazzilli, I and Pichault, F (2015) La construction des dispositifs de GRH territoriale : grille d'analyse et modalités du processus de traduction. *Management International*, 19(3) : 31-46.
- Mazzilli, I (2011) *Construire la GRH territoriale : une approche par les dispositifs de gestion et la théorie de l'acteur-réseau*. Doctoral dissertation, Université de Grenoble, France
- Mendez A, Mercier D (2006) Compétences-clés de territoires : le rôle des relations interorganisationnelles. *Revue Française de Gestion*, (164) : 253-275.
- Miles, MB, Huberman, AM and Saldaña, J (2018) *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Sage publications.
- Mölk, A and Auer, M (2018) Designing brands and managing organizational politics: A qualitative case study of employer brand creation. *European Management Journal*, 36(4): 485-496.
- Pezet, E and Poujol, F (2020) Les trois images du travail : le labeur, l'œuvre et l'expérience. In : Guillot-Soulez C and Pezet E (eds), *Marque employeur et travail expérientiel : La GRH dans l'économie des marques*, Paris, Vuibert, pp 13-27.
- Poirot, J, and Gérardin, H (2010) L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel. *Mondes en Développement*, (1) : 27-41.
- Raulet-Croset, N (2021) La question du territoire en sciences de gestion : Point de vue sur le territoire comme ressource pour les organisations. *Question(s) de Management*, (3): 33-36.
- Robson, C., and McCartan, K. (2016) *Real world research*. Wiley.
- Scott W R (2014) *Institutions and organizations: Ideas, interests and identities*. Sage Publications.
- Tafani, E, Michel, G and Rosa, E (2009) Stratégie d'extension de gamme verticale : analyse de l'effet de halo de la marque selon les niveaux de gamme. *Recherche et Applications en Marketing*, 24(2): 73-89.
- Theurer, CP, Tumasjan, A, Welpe, IM and Lievens, F (2018) Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1): 155-179.
- Uzan, O, Bonneveux, E, Bories-Azeau, I, Condomines, B, Delattre, M, Houessou, B, Hullin, A, Loubes, A and Raulet-Croset, N (2017) De la GRH instrumentale à la GRH partenariale : l'impact des stratégies territoriales. *Revue de gestion des Ressources Humaines*, (1) : 20-39.
- Viot, C and Benraïss-Noailles, L (2014) Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? *Management International*, 18(3) : 60-81.
- Vuignier, R (2018) *Attractivité des territoires et place branding : étude exploratoire de la sensibilité des décideurs d'entreprise à la marque territoriale*. Doctoral dissertation, Université de Lausanne, Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique, Suisse.

ETUDE DE CAS : LA MARQUE EMPLOYEUR DE DECATHLON

Jean-Philippe DANGLADE

Kedge Business School

Résumé : Réputé historiquement comme un distributeur français d'articles sportifs, Decathlon est désormais aussi reconnu comme une marque internationale développant et commercialisant ses propres produits ainsi qu'une marque employeur de référence. L'objectif de cet article consiste à présenter la stratégie de marque employeur mise en place par Decathlon. Compte tenu du format court (5 pages) attendu, une brève revue de littérature sur la marque employeur sera proposée avant une courte justification de la méthodologie employée. Nous avons privilégié une approche qualitative à base d'entretiens non-directifs menés auprès de responsables de l'entreprise afin de récolter les données. Les principaux résultats mettront l'accent sur les objectifs, les valeurs, les postures managériales et la gestion des carrières qui sont les éléments clés de la marque employeur de Decathlon.

Mots clés : marque employeur / Decathlon / attractivité / fidélisation / mesure

L'alliance entre le marketing et les ressources humaines se justifie en fonction de la dureté du marché de l'emploi concernant l'attractivité et la fidélisation des employés. La notion de marketing RH mobilise ainsi les ressources et méthodes qui vont permettre d'attirer et fidéliser les salariés. Parmi l'ensemble des outils ayant émergé, la marque employeur s'est progressivement imposée à la fois au sein du champ académique en tant que concept, mais également en tant que pratique des entreprises. Dans le cadre de cette 3^{ème} Journée de Recherche sur le Marketing des Ressources Humaines, nous proposons une étude de cas sur la marque employeur de Decathlon. Après une brève revue de littérature sur le concept de marque employeur, nous exposerons notre méthodologie qualitative avant de développer la stratégie de Decathlon et nos conclusions.

La marque employeur

Le « marketing RH », apparu à la fin des années 90, a pour objet d'aider les DRH à optimiser leur recrutement, fidéliser les salariés, et enrichir la relation de l'entreprise avec l'environnement extérieur. Selon Brillet et Gavaille (2017), « *le marketing RH s'intéresse au comportement des individus, considérés comme des clients, par rapport aux organisations avec lesquelles ils travaillent ou pourraient travailler* ». Pour Serge Panczuck et Sébastien Point (2008), le marketing RH s'aborde comme « *un nouvel état d'esprit fondé sur des techniques marketing adaptées aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, fidéliser et se renouveler* ».

Allant plus loin que le marketing RH, la marque employeur s'appréhende comme l'ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'emploi et permettant d'identifier l'entreprise en tant qu'employeur (Ambler et Barrow, 1996). En France, le concept de marque employeur a été déposé en 1998 à l'INPI par l'ancien directeur de Publicis Didier Pitelet, qui le définit comme « *la mise en cohérence de toutes les expressions employeur de l'entreprise, internes et externes, au nom de sa performance économique.* »

Au terme d'une importante revue de littérature sur le concept, Benraïss-Noailles et Viot (2018) la caractérisent de la manière suivante : « *La marque employeur est une promesse d'emploi unique à destination des employés actuels et potentiels qui s'appuie sur des 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* ».

Approche méthodologique

Dans le cadre d'un ouvrage sur la marque employeur paru en 2020, nous avons procédé à un certain nombre d'entretiens non-directifs auprès d'entreprises de tailles diverses (dont Decathlon) évoluant dans des industries différentes. Compte tenu du format court (5 pages) imposé par cette 3^{ème} Journée de Recherche sur le Marketing des Ressources Humaines, nous avons décidé d'exposer de manière synthétique les résultats obtenus. Nous avons utilisé la méthode de recherche d'étude de cas, définie par Yin (1984) comme « *enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel* », ainsi qu'une démarche qualitative basée sur des entretiens non-directifs.

Principaux résultats

Dans l'univers extrêmement concurrentiel des marques sportives, Decathlon se doit de bien recruter tout en fidélisant ses 70000 collaborateurs dans le monde entier. Leader de la distribution sportive mais également créateur de produits et de marques en France et à

l'international, l'entreprise propose plus de 350 métiers sur l'ensemble de la chaîne de conception d'un produit. Ces métiers sont relatifs à la production, au marketing à la logistique et bien d'autres encore tous présentés sur le site recrutement.decatlon.fr.

Mais Decathlon se distingue également par une présence aux premières places de différents classements pouvant attester d'une certaine qualité de la marque employeur (Great Place to Work, Universum) résultant d'une stratégie efficace combinant (comme toute stratégie) des ressources et des compétences.

Stratégie et valeurs de marque employeur

La stratégie de marque employeur chez Decathlon répond à 3 principaux objectifs :

- 1- L'attraction des talents, la désirabilité ou la séduction : Dans un marché de l'emploi tendu, l'entreprise se doit d'être proactive et d'aller à la rencontre des candidats plutôt que d'attendre sagement que les CV affluent. Le programme d'ambassadeurs Decathlon s'appuie sur 130 collaborateurs désireux de garder un lien avec leur ancienne école. Ils participent ainsi à des forums, conférences ou autres actions visant à faire connaître l'entreprise, la diversité de ses métiers et sa marque employeur. L'entreprise reçoit par ce biais énormément d'étudiants au sein du siège à Lille afin de leur faire vivre une expérience immersive.
- 2- Le recrutement : Sachant que chaque recruteur est autonome et libre de recruter ses équipes (il n'y a pas de département dédié à cette fonction), Decathlon est vigilant quant à l'accompagnement et au développement de ces compétences de recrutement. Une formation de 2 jours intitulée « recruter des talents » a été mise en place dans laquelle les formateurs insistent particulièrement sur l'appréhension des nouvelles générations et de leurs codes vis-à-vis du monde du travail. Etant donné que le rapport de force candidat/recruteur est de plus en plus en faveur du candidat, on peut considérer que l'entreprise « postule au candidat » d'où la nécessité de délivrer de bons messages lors des entretiens, le recruteur devenant l'ambassadeur de la marque vis-à-vis d'un candidat qui est aussi potentiellement un client. Il est donc primordial que le recruteur assimile l'ensemble des messages et puisse les transférer.
- 3- La fidélisation : afin de ne pas perdre les talents et de devoir recommencer le travail de recrutement et de formation, Decathlon reste à l'écoute des besoins et des projets des collaborateurs tout au long de leur carrière.

De son côté, la promesse employeur de Decathlon s'articule autour de 5 grandes valeurs :

- 1- Le dénominateur commun reste la passion pour le sport, sans forcément avoir un haut niveau de pratique. Decathlon a innové en matière de recrutement en organisant plusieurs campagnes originales, comme « viens en short pour une embauche », business game ou « afterworks sportifs », préalables à des entretiens individuels plus formels.
- 2- La confiance : quel que soit la nature du contrat, du stage au CDI en passant par les apprentis, le collaborateur est responsabilisé et incité à prendre des décisions avec un droit à l'erreur : on considère chez Decathlon que l'échec permet d'avancer et l'environnement de travail doit rester propice à la prise d'initiatives.
- 3- Être concret : « je dis, je fais ».
- 4- Sens du service : à tous les niveaux bien entendu en magasin auprès des clients mais également vis-à-vis des collègues.
- 5- Vitalité : la capacité d'adaptation est recherchée ainsi que les qualités de réaction face à un environnement exigeant et mouvant.

Decathlon mise essentiellement sur les réseaux sociaux afin de diffuser les offres d'emploi en externe, chaque outil disposant d'une stratégie propre :

- La page LinkedIn, suivie par 200000 personnes, permet de diffuser de nombreuses informations quant aux nouveaux services, nouveaux métiers et aux nouveaux pays.
- Le compte Twitter est un outil de dialogue à la fois avec les clients mais aussi avec les candidats potentiels à qui l'entreprise répond avec un ton un peu décalé et en utilisant le tutoiement qui fait partie de l'ADN de Decathlon.
- Sur Instagram, l'entreprise diffuse des contenus susceptibles de susciter l'envie par le pouvoir des images.
- Sur Facebook, Facebook Jobs aspire essentiellement les offres destinées aux vendeurs et aux logisticiens et les jobs étudiants qui peuvent postuler directement sur ce réseau social.

Management et évolutions de carrière

Outre la stratégie et les valeurs, le management occupe une place fondamentale en termes de fidélisation des collaborateurs. Le processus de « transformation humaine » a pris énormément d'importance et a été déployé sur une durée de 5 ans (2015-2020). L'enjeu majeur de ce processus consistait à mieux s'adapter à l'environnement et aux tendances sociétales (RSE, digital, mondialisation), chacun au sein de l'entreprise vivant ce changement à son propre rythme. La vision du manager tout puissant maîtrisant et sachant tout a progressivement évolué vers une diversification de postures.

Aujourd'hui un responsable chez Décathlon peut endosser 4 postures différentes selon les missions et les projets :

- 1- Leader
- 2- Ressources
- 3- Référent
- 4- Coach

Ça signifie qu'on peut tour à tour être leader sur un projet que l'on porte, ressource en appui d'un autre manager, référent avec un rôle de conseil sur une expertise particulière ou coach vis-à-vis de collaborateurs au profil plus junior devant être mentorés.

L'une des forces revendiquées par Decathlon est le management de proximité. En effet, chaque équipier a la possibilité de rencontrer son responsable une fois par mois lors d'un « entretien individuel de développement et de décision » où sont abordés les différents ressentis par rapport aux actions quotidiennes mais aussi les problématiques relatives au développement ou aux besoins de formation. Par la suite, le plan de milieu d'année permet tous les 6 mois d'affiner les plans de carrière et le projet professionnel dans sa globalité.

Les évolutions de carrière peuvent s'envisager de manière verticale ou horizontale. La verticalité s'illustre par des progressions graduelles très fréquentes chez Decathlon en magasin (ou en entrepôt) de la vente à la responsabilité de rayon en allant vers la direction de magasin. L'horizontalité, quant à elle, consiste à rester fidèle à un poste mais en faisant évoluer ses missions. Si les aptitudes physiques déclinent chez un vendeur, il n'ira plus en réception des produits mais se concentrera davantage sur la mise en rayon ou le coaching des nouveaux équipiers.

En interne, le SIRH (système d'informations en ressources humaines) entretient une dynamique favorisant la connaissance des profils et des compétences, la mobilité interne et la prise d'initiative et l'innovation. En effet, cet outil fonctionne selon un triptyque fort :

- 1- Talent : il s'agit d'une sorte de LinkedIn interne avec l'existence de profils où les équipiers peuvent renseigner des informations diverses comme leurs compétences clés, leurs passions ou leurs envies de projet.
- 2- Job Offers : les coéquipiers ont accès à l'ensemble des offres du groupe en France et à l'international
- 3- Project : tous les projets des collaborateurs sont recensés.

De très nombreux projets émanant des collaborateurs ont ainsi pu voir le jour, l'entreprise donnant les moyens de s'y investir. De nombreux exemples illustrent cette philosophie de libération des talents et d'optimisation des compétences des collaborateurs :

- Un ancien de chez Nike qui a gravi tous les échelons chez Decathlon a développé Teppee, une plateforme de couchsurfing entre professionnels. D'une idée simple (un message envoyé à l'ensemble du personnel Lillois de Decathlon pour leur demander s'ils étaient prêts à accueillir chez eux un collègue venant de l'international), il a élaboré un projet qui a progressivement occupé l'essentiel de son temps faisant de lui un « chef de projet intrapreneur »
- Un ancien employé de Decathlon est à l'origine du « Shareathlon » reposant sur l'innovation sociale et la création de communautés. Cette plateforme permet de mettre en relation des particuliers afin qu'ils se prêtent gratuitement du matériel
- Un employé a pu assouvir sa passion pour le canicross (sport associant un coureur à pied et son chien) en développant des produits au sein de la marque Kalenji.
- Un responsable de rayon a créé sa discipline de glisse en créant un projet de A à Z qu'il a eu l'occasion de présenter et de développer, ce qui peut s'assimiler à une forme d'intrapreneuriat.

Evaluation

L'évaluation des axes forts de cette marque employeur peut se réaliser par l'intermédiaire de classements comme Great Place to Work qui permet également de situer Decathlon par rapport aux autres entreprises. L'enquête menée auprès des employés fait clairement ressortir les notions de confiance et de responsabilisation. L'impact sur les candidatures est également notable puisque de nombreuses lettres de motivation font référence aux classements qu'il s'agisse de GPTW, d'Universum ou d'Eight Advisory / JDD. « En interne, cela rejaillit sur la fierté à travailler pour une entreprise perçue comme un excellent employeur. La valorisation de la communication (médias + réseaux sociaux) autour de notre première place Great Place to Work en 2017 a été estimée à un équivalent de 500000 euros », témoigne le responsable de la marque employeur.

Conclusion

Confrontée à de nombreux défis stratégiques depuis sa création (distribution sportive, création de produits et de marques, internationalisation, e-commerce, transformation humaine), Decathlon est devenu une entreprise de référence à la fois pour ses clients (entreprise préférée des Français selon le Top 50 des entreprises préférées des Français en 2021 établi par l'Ifop pour le cabinet Eight advisory et le Journal du Dimanche) mais également pour ses collaborateurs.

Comme nous avons pu le voir lors des entretiens, la marque employeur de Decathlon répond à des objectifs clairement définis. La marque va clairement à la rencontre de ses candidats qu'elle sait aussi challenger lors du processus de recrutement. En termes de fidélisation des talents, l'entreprise met l'accent sur le management de proximité et l'évolution des carrières. Un SIRH performant permet aux employés d'identifier les opportunités correspondant à leur

plan de carrière. Decathlon va encore plus loin en favorisant l'intrapreneuriat, au risque de voir certains collaborateurs quitter l'entreprise pour créer la leur. L'ensemble du dispositif marque employeur peut être mesuré par les différents classements de Decathlon auprès d'organismes aux méthodologies différentes mais complémentaires. La communication sur la marque employeur devenant également très stratégique, cette entreprise à l'image très sportive promeut désormais une entreprise proposant des carrières diversifiées et évolutives pilotées par des managers à l'écoute et bienveillants. Le responsable marque employeur de Decathlon que nous avons interviewé, est l'incarnation de ce parcours diversifié. D'abord vendeur « cycle » au sein du magasin de Londres, il a été pendant 2 ans responsable de rayon à Paris avant d'accepter le poste de responsable de la communication humaine de l'entreprise. Dans son périmètre figurent aujourd'hui la marque employeur, les relations écoles, Great Place to Work et les relations publiques et média.

Bibliographie

Ambler T. et Barrow S. (1996), The employer brand, *The Journal of Brand Management*, vol. 4, n° 3, 185-206.

Benraïss-Noailles L. et Viot C. (2014), Employeurs démarquez-vous! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité, *Management international*, HEC Montréal, 18 (3), 60-8.

BRILLET F. et GAVOILLE F. (2017), *Marketing RH*, Dunod, Paris

PANCZUCK S. et POINT S. (2008), *Enjeux et outils du marketing RH*, Eyrolles

Yin R.K. (1984), *Case Study Research, Design and Methods*, Sage, Beverly Hills.

FAYOTS OU HERAULTS ? LES REACTIONS DES COLLABORATEURS AUX TEMOIGNAGES VIDEO DE LEURS PAIRS

Sophie DE VILLARTAY & Fabienne BERGER-REMY

IAE de Paris

Résumé

Dans un contexte de difficultés croissantes à attirer et retenir les talents, les entreprises développent leur marque employeur pour attirer des candidats et promouvoir l'expérience collaborateur. A cette fin, elles ont adapté des techniques marketing efficaces telles que le témoignage vidéo. Ce travail s'interroge sur les effets d'une telle pratique, qui au départ cible plutôt les candidats, sur les collaborateurs en place dans l'entreprise. Au moyen d'une étude de cas dans une entreprise ayant mis en place un tel dispositif, cette recherche montre que les réactions des collaborateurs sont ambivalentes, et qu'elles peuvent avoir un effet sur la confiance organisationnelle à travers la crédibilité perçue. Cinq facteurs influençant la crédibilité perçue des témoignages vidéos de collaborateurs sont identifiés.

Mots clefs : marque employeur, témoignages vidéo, crédibilité, confiance organisationnelle

BOOTLICKERS OR ADVOCATES ? EMPLOYEE'S REACTIONS TO THE VIDEO TESTIMONIALS OF THEIR PEERS.

Abstract

In a context of increasing difficulties to attract and retain talent, companies are developing their employer brand to attract candidates and promote the employee experience. To this end, they have adapted effective marketing techniques such as video testimonials. This paper examines the effects of such practices, which initially targets candidates, on the employees already working for the company. By means of a case study in a company that has implemented video testimonials, this research shows that the reactions of employees are ambivalent, and that they can have an effect on organizational trust through perceived credibility. Five factors influencing the perceived credibility of employee video testimonials are identified.

Keywords: employer brand, video testimonials, credibility, organizational trust

Introduction

Construire et développer sa marque employeur est une pratique aujourd'hui répandue dans les entreprises et largement étudiée en recherche (Backhaus, 2016; Benraiss-Noailles et Viot, 2020; Guillot-Soulez et Pezet, 2020; Moroko et Uncles, 2008), depuis l'article fondateur d'Ambler et Barrow (1996). Il s'agit pour une entreprise d'identifier et de mettre en avant les bénéfices distinctifs d'une expérience de travail, vis-à-vis d'un public constitué de potentiels candidats, mais également des collaborateurs en place. Les travaux en ressources humaines ont beaucoup creusé les antécédents et les effets de la marque employeur sur l'attractivité (Berthon et al., 2005; Cable et Turban, 2003; Collins et Stevens, 2002), le bien-être au travail (Benraiss-Noailles et Viot, 2020), l'identification organisationnelle et le bouche-à-oreille (Charbonnier-Voirin et al., 2017). Des recherches évaluent les performances de dispositifs tels que le site internet (Walker et al., 2011) ou les campagnes de communication, en adaptant des outils et des concepts marketing (Soulez et Poujol, 2020). Les recherches empiriques s'intéressant aux réactions des collaborateurs vis-à-vis des pratiques de marque employeur développées dans leur entreprise sont plus rares, et montrent des résultats ambivalents. D'un côté, les pratiques liées à la marque employeur sont réputées améliorer le bien-être et la satisfaction au travail (Benraiss-Noailles et Viot, 2020). De l'autre, des recherches montrent aussi des effets ambivalents sur les salariés du fait d'écarts perçus entre les messages véhiculés par les campagnes de communication sur la marque employeur et l'expérience de travail proprement dite (Benraiss-Noailles et Viot, 2021; Berger-Remy et al., 2020; Leconte, 2017).

D'un point de vue conceptuel, la marque employeur s'adresse tout autant aux salariés en place qu'aux candidats. Il est donc urgent de s'intéresser encore davantage dans les études empiriques à cette audience cible de la marque employeur, d'autant que conserver les salariés déjà en place représente un gisement important de performance pour les entreprises (Ma et al., 2018). En effet, plus d'un tiers des responsables d'audit internes considèrent la gestion des talents et du capital humain comme l'un des principaux risques des entreprises²⁹.

Dans les dispositifs développés par les entreprises pour promouvoir leur marque employeur, les témoignages vidéo des collaborateurs sont un moyen très utilisé et qui a prouvé son efficacité sur l'attraction des candidats (Łacka-Badura, 2018; Van Hoya et Lievens, 2007; Walker et al., 2009). Le témoignage vidéo renforce les valeurs de la marque dans l'esprit des collaborateurs (Łacka-Badura, 2018). Pourtant certaines recherches récentes font un lien entre ces pratiques et une forme de contrôle normatif de l'entreprise sur les salariés (Edwards, 2005; Müller, 2017). Dans ce travail nous explorons les réactions des collaborateurs exposés aux témoignages vidéo mettant en scène leurs pairs.

Intérêt et limites des témoignages vidéos mettant en scène des salariés

La recherche en marketing suggère que l'utilisation de témoignages renforce la crédibilité et le pouvoir de persuasion des communications (Martin et al., 2008; Mittelstaedt et al., 2000). Les témoignages vidéos mettant en scène des salariés ont des effets positifs sur l'attractivité perçue de l'organisation et l'intention de postuler (Van Hoya et Lievens, 2007). L'efficacité passe par une plus grande crédibilité (Walker et al., 2009) et un plus grand réalisme par comparaison avec d'autres moyens de communications tels que les prises de parole des dirigeants, les campagnes de communication *corporate* classiques, ou les retours clients (Łacka-Badura, 2018). En revanche, ils sont considérés comme moins efficaces que le bouche

²⁹ Enquête IFACI-Risk in focus 2021 à destination du Conseil d'Administration

à oreille, car perçus comme restant soumis à une forme de contrôle organisationnel (Van Hoye et Lievens, 2007).

Le contenu de témoignages vidéo est considéré comme étant riche, en particulier lorsque des employés « ordinaires » sont mis en scène, et qu'ils parlent d'eux-mêmes plutôt que de vanter leur entreprise (Walker et al 2009). Ils véhiculent une touche humaine, facilitant ainsi l'identification des futurs candidats (Cober et al., 2000; Maagaard, 2014). L'efficacité des témoignages vidéos tient également au format, qui obtient de meilleurs résultats que des images, du texte ou une combinaison de texte et d'images (Łacka-Badura, 2018).

Notons que les antécédents et les effets des témoignages vidéos ont été principalement étudiés sur les candidats, ce qui est logique compte tenu du fait qu'ils représentent la cible de ce type de messages. On peut néanmoins toutefois se demander quels sont les effets de telles pratiques sur les collaborateurs déjà en place. On peut supposer, bien que cela reste à montrer, que la confiance envers l'organisation pourrait dans certaines circonstances s'en trouver renforcée. A l'inverse, si les témoignages proposés ne reflètent pas le vécu de travail tel qu'il est perçu et expérimenté, la confiance envers l'organisation pourrait s'en trouver abimée. C'est précisément l'objet de cette recherche de s'interroger sur les effets des témoignages vidéo de collaborateurs sur la confiance organisationnelle.

La confiance organisationnelle

La confiance, en tant que variable critique de l'échange social, a été largement reconnue comme centrale pour l'engagement affectif organisationnel (Aryee et al., 2002; Gould-Williams et Davies, 2005; Tremblay et al., 2010). Les employés s'appuient sur la confiance pour décider si et à quel niveau ils souhaitent développer ou maintenir la relation d'échange social qu'ils entretiennent avec leur organisation. Un niveau de confiance plus élevé dans l'employeur augmentera l'assurance qu'il remplira ses obligations à l'avenir, ce qui conduira les employés à développer un engagement affectif élevé (Coyle-Shapiro et al., 2002). Ce processus d'échange social est renforcé par la réciprocité sociale, car les employés confiants ont envie de rendre certains avantages à leur organisation (Blau, 1968). La confiance organisationnelle constitue un bon pare feu face à l'intention de quitter l'organisation ; renforcer la confiance organisationnelle est donc un levier pour limiter le turnover (Blau et Boal, 1987).

Nous proposons que les témoignages vidéos de collaborateurs, lorsqu'ils sont perçus comme crédibles, sont susceptibles de renforcer la confiance des collaborateurs envers leur organisation. A l'inverse, des témoignages perçus comme non crédible pourraient alimenter une certaine défiance. Il est probable qu'un certain nombre de facteurs jouent dans cette perception de la crédibilité, ou de la non crédibilité du témoignage. C'est précisément ce que cette étude entend explorer.

Méthodologie : une étude de cas dans le secteur bancaire

Notre recherche s'appuie sur une étude de cas réalisée auprès de salariés de la banque « GesPat » (pseudonyme). Le choix de ce secteur nous paraît particulièrement pertinent dans un contexte où les établissements bancaires peinent à recruter et s'arrachent aujourd'hui les meilleurs profils de conseillers en gestion de patrimoine³⁰.

Nous avons collecté une douzaine de vidéos de témoignage de collaborateurs, et réalisé à ce stade 9 entretiens individuels semi-directifs d'une durée moyenne d'1h (40 minutes pour le

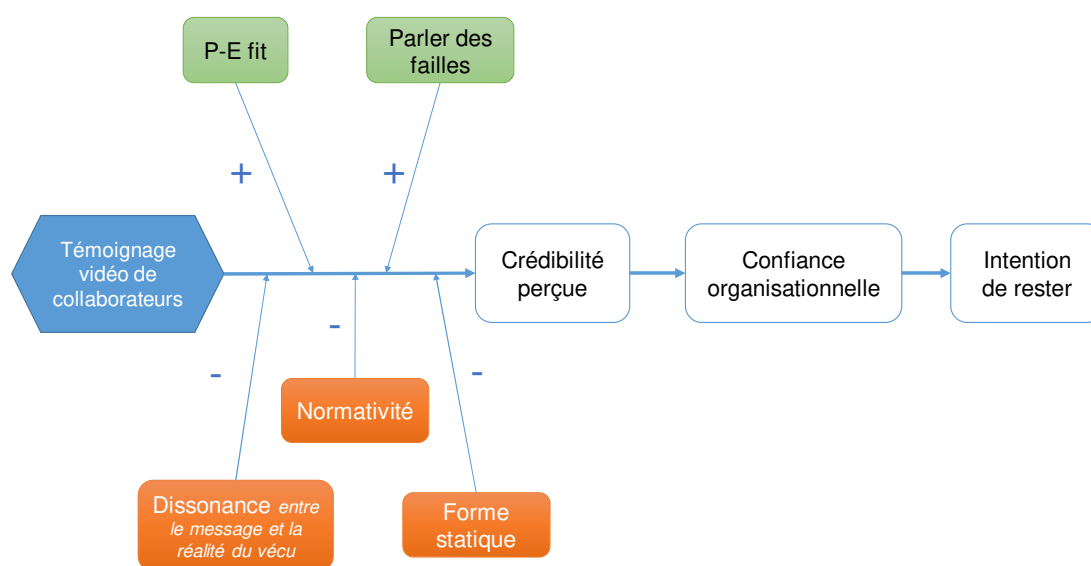
³⁰ Article dans Les Echos le 21 Juin 2019, « La guerre des talents contraint les banques à innover pour recruter », et le 22 Janvier 2020, « Emploi : les banques ne font plus rêver ».

plus court et 1h15 pour le plus long) avec des collaborateurs de GesPat (voir liste des informants en annexe 1). Des entretiens complémentaires sont actuellement menés. Nous avons veillé à une diversité de genre, d'âge, d'ancienneté et de fonctions. Les principaux thèmes du guide d'entretien sont produits en Annexe 2. Les entretiens ont été intégralement retranscrits et analysés en deux temps : (1) une lecture par « attention flottante » de l'ensemble des entretiens permettant de faire émerger des thématiques communes puis (2) la réalisation d'un codage systématique de chaque entretien guidé par les thématiques identifiées (Ayache et Dumez, 2011).

Résultats

Les résultats mettent en lumière des réactions ambivalentes des salariés au sujet des témoignages vidéos. D'un côté nos informants soulignent les effets positifs de ces témoignages sur l'attractivité perçue de l'organisation : « *c'est super positif de voir ces personnes ravis. Moi, je vois ça j'y vais tout de suite ! (Florence)*. D'un autre côté ils disent attendre un discours authentique vrai, sincère et en cohérence avec ce qu'ils connaissent de l'entreprise pour être crédible. Les réactions, ambivalentes, passent donc par une plus ou moins grande crédibilité perçue. L'analyse de contenu nous conduit à identifier 3 facteurs qui favorisent la crédibilité perçue du témoignage et 2 facteurs qui la freine (Figure 1).

Figure 1 : Les facteurs influençant la crédibilité perçue d'un témoignage vidéo de collaborateur



P-E fit. Les collaborateurs considèrent que le témoignage est crédible lorsqu'il met en scène des collaborateurs qui leur ressemblent, ce que l'on peut qualifier d'adéquation témoinnant-collaborateur. Il s'agit tout d'abord d'une adéquation en termes de caractéristiques individuelles des témoins (âge, couleur de peau, sexe, fonctions occupées). « *La question que je me suis posée c'est est-ce que c'est des vrais salariés, mais (...) il y a quelque chose de très bien fait c'est qu'on a tous les âges. J'ai été étonnée de voir quelqu'un de mon âge témoigner* ». (Fabienne, 59 ans). L'adéquation provient aussi du sentiment que les témoins vivent un quotidien de travail comparable au leur. Ainsi, Philippe n'adhère pas à l'une des vidéos, car « *cela s'éloigne trop de la difficulté d'un conseiller, de la difficulté du travail. A part la fille à la fin qui parle, il n'y a rien de spontané là-dedans. (...)* ». (Philippe).

L'adéquation peut se situer enfin au niveau des valeurs et des normes partagées, ce qui serait cette fois de l'ordre de l'adéquation témoinnant-organisation : « *pour moi, chez GesPat tout est possible, et là les vidéos sont courtes, mais les mots sont forts, et on sent que cela ouvre des possibilités à tout le monde* » (Marie). Ce facteur entre en résonance avec la théorie du fit individu-organisation, qui montre que l'alignement entre les valeurs des individus et de l'organisation favorise l'intention de rester dans l'organisation (Chatman, 1989; Kristof, 1996).

Parler des failles. Les informants sont très attentifs à la transparence et à l'humilité du discours.

Nos résultats mettent en évidence un lien positif entre le fait de témoigner de difficultés du quotidien et des faiblesses de l'organisation et la crédibilité perçue, et à l'inverse négatif si le contenu ne reflète pas les difficultés rencontrées. « *Je me dis que le message est un peu erroné, on ne parle pas du cœur de métier du conseiller. C'est bien de faire rêver mais il faut se confronter à la réalité, sinon c'est pas crédible* » (Guillaume).

Dissonance entre le discours et le vécu collaborateur. Nos résultats rejoignent les travaux qui voient la marque employeur comme une construction « sensible » (Benraiss-Noailles et Viot, 2021), les collaborateurs étant bien plus intransigeants à l'égard de l'exactitude et de la précision des discours véhiculés que d'autres parties prenantes de l'entreprise caractérisées par une plus grande distance. En effet, les informants jugent assez sévèrement les écarts perçus entre ce qui est mis en avant dans les témoignages, et l'expérience réelle vécue au travail. « *Alors quand même la question que je me pose c'est quel est le truc qui est utilisé pour donner cette envie parce que quand même chez nous on voit pas mal de gens arriver mais beaucoup de gens partir aussi.* » (Fabienne). Le fait que ce discours soit porté par des pairs plutôt que par des dirigeants ne change pas vraiment cet état de fait : les témoins ayant un discours trop déconnecté de l'expérience réelle sont jugés comme étant des porte-voix. « *Ils ne sont pas spontanés. Ils sont formatés...* ». (Valérie)

Normativité. Les informants interrogent aussi le casting des collaborateurs choisis pour témoigner. Ils seraient les « bons élèves », toujours choisis, toujours les mêmes. « *C'est toujours les mêmes qui font les vidéos et qui sont mis à l'honneur. On a l'impression que c'est un peu un discours officiel soit très corporate soit un peu fayot.* » (Valérie). Cet aspect normatif provoque une forme de désidentification (« eux » versus « nous ») qui tend à reléguer les témoins dans un groupe un peu à part, celui de ceux qui font exactement ce qu'on attend d'eux.

Forme statique. Enfin, la crédibilité perçue passe aussi par des éléments de forme. Des éléments visuels comme le fond de la vidéo, lorsqu'ils sont perçus comme étant contrôlés par le service communication et mis aux couleurs de la charte *corporate*, participent de l'impression de contrôle de la parole des témoins. D'autres éléments jouent aussi, comme le caractère statique de la mise en scène (plans assis, pas de mouvement), qui contribuent à une impression générale trop sage et lisse.

Figure 2 : capture d'écran
d'une vidéo GesPat de
témoignage d'une salariée



Notre recherche met en évidence que les témoignages vidéos mettant en scène leurs pairs sont accueillis de manière ambivalente par les collaborateurs. D'un côté, ils peuvent être séduits par un message vrai et sincère, en cohérence avec ce qu'ils savent de l'entreprise. De l'autre, ce mode de communication peut aussi être mal vécu lorsqu'il véhicule un message trop normatif, statique, formaté, en dissonance avec ce qu'ils vivent.

Discussion, limites et voies de recherche.

Discussion. Ce travail contribue aux travaux sur la construction de la marque employeur. Cette construction s'apparente à une ligne de crête ; la difficulté est de concilier des objectifs de communication différents entre les deux principales audiences des campagnes de marque employeur. Pour les candidats, il s'agit de faire rêver, alors que pour les collaborateurs, la sincérité des communications fonde la crédibilité perçue. Si les campagnes de communication ME sont conçues et pensées essentiellement pour les candidats, les entreprises doivent prendre en compte leurs collaborateurs comme des « secondes audiences » (Piehler et al., 2019). Les campagnes de communication ME pourraient en effet constituer un levier pour développer la confiance des collaborateurs envers leur organisation. Bien que ce levier puisse paraître anecdotique par rapport à d'autres antécédents connus de la confiance organisationnelle tels que le mode de management ou l'alignement des valeurs, il présente l'avantage d'être relativement aisé à mettre en œuvre, assez visible, et moins dépendant de caractéristiques individuelles.

Contributions managériales. Les managers en ressources humaines et en communication peuvent tirer parti de ce travail, en réfléchissant aux discours et aux éléments formels susceptibles d'augmenter la crédibilité perçue des campagnes ME auprès des collaborateurs. En particulier, des témoignages vidéos mettant en scène des profils variés (voire pour certains un peu atypiques), avec un ton relativement libre, des mises en scène en milieu naturel et en mouvement et des récits fidèles à l'expérience réelle de travail donneraient de meilleurs résultats que des approches plus formatées.

Limites et voies de recherche. Ce travail, de nature en grande partie exploratoire, présente les limites liées à ces types d'approche, avec des possibilités de généralisation limitées aux caractéristiques du cas, et une valeur plus descriptive qu'explicative. Il pose néanmoins les jalons pour une compréhension plus poussée des effets des communications ME sur les collaborateurs en place. Une expérimentation permettrait de manipuler certains des facteurs identifiés, et de mesurer les effets sur des variables telles que la confiance et l'identification organisationnelle. Une approche hypothético-déductive classique menée sur des salariés permettrait de tester les effets médiateurs ou modérateurs des facteurs identifiés ainsi que de la crédibilité perçue. Enfin, d'autres modes de communication ME que les témoignages vidéos de collaborateurs pourraient également être étudiés, qu'il s'agisse de campagnes classiques presse ou affichage, d'influence sur les réseaux sociaux professionnels ou de jeux concours.

Références

- Ambler T et Barrow S (1996) The employer brand. *Journal of Brand Management* 4(3): 185–206. DOI: 10.1057/bm.1996.42.
- Aryee S, Budhwar PS and Chen ZX (2002) Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior* 23(3): 267–285. DOI: 10.1002/job.138.
- Ayache M et Dumez H (2011) Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? *Le Libellio d'AEGIS* 7(2-Eté): 33–46.
- Backhaus K (2016) Employer Branding Revisited. *Organization management journal* 13(4): 193–201.
- Benraiss-Noailles L et Viot C (2020) Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty. *Journal of Business Research*. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.02.002.
- Benraiss-Noailles L et Viot C (2021) Ancrages et mirages de la marque employeur, une construction sensible. In: *GRH et Questions Sensibles En Entreprise : Approches Sociales, Sociétales et Managériales*. Collection AGRH. Editions Vuibert.
- Berger-Remy F, Delmas S et Villartay S de (2020) Entre désenchantement et pragmatisme, les stratégies des collaborateurs face aux incohérences entre la marque et le vécu de travail. *Décisions Marketing* 99: 37–59. DOI: 10.7193/DM.099.37.59.
- Berthon P, Ewing M et Hah LL (2005) Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising* 24(2): 151–172. DOI: 10.1080/02650487.2005.11072912.
- Blau GJ et Boal KB (1987) Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review* 12(2). Academy of Management: 288–300. DOI: 10.5465/amr.1987.4307844.
- Blau PM (1968) Social exchange. *International encyclopedia of the social sciences* 7(4): 452–457.
- Cable DM et Turban DB (2003) The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology* 33(11). Wiley Online Library: 2244–2266.
- Charbonnier-Voirin A, Poujol JF et Vignolles A (2017) From value congruence to employer brand: Impact on organizational identification and word of mouth: From value congruence to employer brand. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* 34(4): 429–437. DOI: 10.1002/cjas.1379.
- Chatman JA (1989) Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review* 14(3). Academy of Management: 333–349. DOI: 10.5465/amr.1989.4279063.
- Cober RT, Brown DJ, Blumental AJ, et al. (2000) The quest for the qualified job surfer: It's time the public sector catches the wave. *Public Personnel Management* 29(4). SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA: 479–496.
- Collins CJ et Stevens CK (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). US: American Psychological Association: 1121–1133. DOI: 10.1037/0021-9010.87.6.1121.
- Coyle-Shapiro JA-M, Morrow PC, Richardson R, et al. (2002) Using profit sharing to enhance employee attitudes: A longitudinal examination of the effects on trust and commitment. *Human Resource Management* 41(4): 423–439. DOI: 10.1002/hrm.10052.
- Edwards MR (2005) Employer and employee branding: HR or PR. *Managing human resources: personnel management in transition* 4. Blackwell Oxford: 266–286.
- Gould-Williams J et Davies F (2005) Using social exchange theory to predict the effects of hrm practice on employee outcomes. *Public Management Review* 7(1). Routledge: 1–24. DOI: 10.1080/1471903042000339392.
- Guillot-Soulez C et Pezet E (2020) *Marque Employeur et Travail Expérientiel : La GRH Dans l'économie Des Marques*. Vuibert AGRH.
- Kristof AL (1996) Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology* 49(1): 1–49. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x.
- Łacka-Badura Jolanta (2018) Building employer brands through employee testimonials: The linguistic expression of values. *Discourse, communication and the enterprise: Where business meets discourse*. Cambridge Scholars Publishing Newcastle upon Tyne: 320–342.
- Leconte M (2017) L'image de marque employeur perçue par les salariés. Récits de l'expérience de travail. *Management & Avenir* 94(4): 177. DOI: 10.3917/mav.094.0177.
- Ma QK, Mayfield M et Mayfield J (2018) Keep them on-board! How organizations can develop employee embeddedness to increase employee retention. *Development and Learning in Organizations: An International Journal* 32(4). Emerald Publishing Limited: 5–9. DOI: 10.1108/DLO-11-2017-0094.
- Maagaard C (2014) Employee testimonials: Animating corporate messages through employees' stories. *Discourse, Context & Media* 6: 22–32. DOI: 10.1016/j.dcm.2014.07.001.
- Martin BAS, Wentzel D et Tomczak T (2008) Effects of Susceptibility to Normative Influence and Type of Testimonial on Attitudes Toward Print Advertising. *Journal of Advertising* 37(1). Routledge: 29–43. DOI: 10.2753/JOA0091-3367370103.
- Mittelstaedt JD, Riesz PC et Burns WJ (2000) Why are Endorsements Effective? Sorting among Theories of Product and Endorser Effects. *Journal of Current Issues & Research in Advertising* 22(1). Routledge: 55–65. DOI: 10.1080/10641734.2000.10505101.
- Moroko L et Uncles MD (2008) Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management* 16(3): 160–175. DOI: 10.1057/bm.2008.4.
- Müller M (2017) 'Brand-Centred Control': A Study of Internal Branding and Normative Control. *Organization Studies* 38(7): 895–915. DOI: 10.1177/0170840616663238.
- Piehler R, Schade M et Burmann C (2019) Employees as a second audience: the effect of external communication on internal brand management outcomes. *Journal of Brand Management* 26(4): 445–460. DOI: 10.1057/s41262-018-0135-z.

- Soulez S et Poujol F (2020) Marketing et GRH : un avenir commun ? *Decisions Marketing* 99(3): 5–16.
- Tremblay M, Cloutier J, Simard G, et al. (2010) The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The International Journal of Human Resource Management* 21(3). Routledge: 405–433. DOI: 10.1080/09585190903549056.
- Van Hove G et Lievens F (2007) Investigating Web-Based Recruitment Sources: Employee testimonials vs word-of-mouth. *International Journal of Selection and Assessment* 15(4): 372–382. DOI: 10.1111/j.1468-2389.2007.00396.x.
- Walker HJ, Feild HS, Giles WF, et al. (2009) Displaying employee testimonials on recruitment web sites: Effects of communication media, employee race, and job seeker race on organizational attraction and information credibility. *Journal of Applied Psychology* 94(5). US: American Psychological Association: 1354–1364. DOI: 10.1037/a0014964.
- Walker JH, Feild HS, Giles WF, et al. (2011) So what do you think of the organization? A contextual priming explanation for recruitment Web site characteristics as antecedents of job seekers' organizational image perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 114(2): 165–178. DOI: 10.1016/j.obhdp.2010.11.004.

ANNEXE 1 – LISTE DES INFORMANTS

Témoignants	Âge	Fonction	Ancienneté
Muriel	54 ans	Conseiller-réseau	20 ans
Valérie	49 ans	Secrétaire-réseau	16 ans
Marie	36 ans	Chargée de credit-siège	3 ans
Fabienne	59 ans	Chargée d’audit-siège	6 ans
Philippe	50 ans	Conseiller-réseau	19 ans
Guillaume	40 ans	Conseiller-réseau	5 ans
Daniel	35 ans	Chargé de conformité-siège	7 ans
Florence	58 ans	Coordinatrice incidents-réseau	22 ans
Marc	30 ans	Manager des risques-siège	1 an

ANNEXE 2- THEMES DU GUIDE D’ENTRETIEN

Partie 1- Comportement, attitudes, images et engagement dans l’entreprise

- Date d’arrivée au sein de l’entreprise, comment est connue l’entreprise et histoire professionnelle personnelle au sein de l’entreprise
- Images perçues de GesPat avant d’arriver, après être rentré chez GesPat. Comment est décrit l’entreprise auprès de l’entourage (des images, adjectifs...) au cours du temps
- Degré de recommandation de l’entreprise et avec quels mots, quels messages
- Satisfaction et attitudes aujourd’hui vis-vis de l’entreprise. Engagement dans l’entreprise.

Partie 2- Projection des témoignages

- Connaissance des films, regardés dans quelles perspectives (recherche de poste en interne, par hasard, transmis par entourage...)
- Réaction spontanée et les points positifs et négatifs
- Les intentions de l’entreprise à travers ces témoignages ? Que veut-on dire ?
- Les images de l’entreprises à travers ces vidéos. Cohérence par rapport aux images décrites en partie 1
- Ce qui manque et ce qu’il faut garder
- Compréhension de l’intention de transmettre ces vidéos à son entourage

Partie 3-Conclusion

POURQUOI LA RSE POUSSE LES EMPLOYES A RECOMMANDER LEUR EMPLOYEUR ?

Marie-Aude Abid-Dupont, Tarek Abid & Florian Escoubes

Université Paris Nanterre, UniLaSalle, IAE Toulouse

Résumé : Alors que la responsabilité sociale des entreprises « RSE » joue un rôle important sur l'attractivité organisationnelle, rares sont les recherches qui se sont intéressées à l'influence de la RSE sur le bouche à oreille des salariés. L'objectif de cette recherche est de comprendre comment la perception des pratiques de RSE est susceptible de générer un bouche-à-oreille positif des employés au service de l'attractivité organisationnelle. Nos résultats permettent de valider l'influence des perceptions des RSE sur le bouche-à-oreille positif des salariés vis-à-vis de leur employeur. En outre, la fierté organisationnelle apparaît comme le mécanisme central de cette influence. Cette recherche présente des contributions dans le champ de l'attractivité organisationnelle et des réactions des employés vis-à-vis de la RSE.

Mots-clés : Responsabilité sociale des entreprises ; Bouche-à-oreille des employés ; Fierté organisationnelle ; Attractivité organisationnelle

WHY DO CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY LEAD TO EMPLOYEE POSITIVE WOM?

Abstract: While corporate social responsibility "CSR" plays an important role in organizational attractiveness, few researches have focused on the influence of CSR on employee word of mouth. The purpose of this research is to understand how the perception of CSR practices is likely to generate positive word of mouth from employees in the service of organizational attractiveness. Our results validate the influence of CSR perceptions on positive word of mouth from employees about their employer. In addition, pride in membership appears as a central mechanism of this influence. This research presents contributions in the field of organizational attractiveness and employees' reactions to CSR

Keywords: Corporate Social Responsibility; Employee Word of Mouth; Pride in Membership; Organizational Attractiveness

Compte tenu de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans de nombreux secteurs de l'économie, on assiste aujourd'hui à une véritable guerre des talents qui incite les entreprises à développer leur attractivité employeur. Dans cette perspective, de nombreuses entreprises communiquent sur leurs pratiques et politiques RSE pour faire de leur image un atout RH (Luce et al., 2001) et développer ainsi leur attractivité (Capelli et al., 2015). Plusieurs recherches suggèrent que les entreprises avec de forts engagements RSE sont plus attractives en tant qu'employeurs (Aiman-Smith et al., 2001 ; Luce et al., 2001 ; Turban et Greening, 1997). Toutefois, rares sont les travaux qui explorent les mécanismes à l'œuvre dans cette relation (Jones et al., 2014). Dans la mesure où les candidats ont souvent peu d'informations sur les employeurs, notamment pour juger de leurs pratiques réelles, les collaborateurs jouent un rôle essentiel dans l'attractivité employeur via le bouche-à-oreille - BAO - (Burmman et Zeplin, 2005). Ce bouche-à-oreille serait perçu par les candidats potentiels comme une source plus crédible d'informations au sujet des pratiques de l'employeur (Keeling et al., 2013) mais également plus persuasive (Charbonnier-Voirin, Marret et Paulo, 2017). L'objectif de cette communication est de comprendre comment les perceptions des pratiques RSE sont susceptible de générer un bouche-à-oreille positif au service de l'attractivité organisationnelle.

Cadre théorique et développement des hypothèses

Le 21ème siècle a été marqué par l'émergence de la RSE comme sujet central pour les chercheurs et les praticiens (Aguinis et Glavas, 2012). Dans cette recherche, nous adoptons une vision de la RSE basée sur les parties prenantes et définissons la RSE comme "*les actions et les politiques organisationnelles spécifiques au contexte qui prennent en compte les attentes des parties prenantes et le triple résultat de performance économique, sociale et environnementale*" (Aguinis, 2011). Nous nous concentrons sur les perceptions des employés des pratiques RSE de leur employeur. La recherche a montré que les attitudes et les comportements des salariés sont mieux expliqués par leurs perceptions que par la réalité des pratiques RSE (Aguinis et Glavas, 2012). En outre, nous adoptons une conceptualisation de la RSE à travers les différentes parties prenantes. Clarifier la manière dont les salariés perçoivent les actions de RSE orientées vers ces différentes parties prenantes peut aider les entreprises à déterminer « qui et qu'est ce qui compte vraiment » pour eux (Mitchell, Agle et Wood, 1997).

Le BAO à l'égard de l'employeur représente le processus par lequel les collaborateurs communiquent des informations et avis sur leur entreprise à l'intérieur et à l'extérieur de celle-ci (Keeling et al., 2013). Dans cette recherche, nous nous intéressons au BAO positif, envisagé comme la tendance à rapporter des informations positives sur leur entreprise (Zottoli et Wanous, 2000). Des recherches, dans différents contextes marketing, suggèrent qu'il existe un lien positif entre les perceptions RSE des consommateurs et le BAO positif (Cf. Xie, Bagozzi et Gronhaug, 2015 ; Du, Bhattacharya et Sen, 2007). Dans le cadre de cette recherche, nous proposons que les perceptions RSE sont susceptibles d'avoir les mêmes effets sur les employés.

H1 : La perception des pratiques RSE de l'organisation (ou employeur) influence positivement les comportements de BAO positifs vis à vis de l'employeur

La fierté est définie comme une émotion de conscience de soi impliquant des processus d'auto-évaluation (Lewis, Tracy et Robins, 2007). Dans un contexte professionnel, deux formes de fierté peuvent être identifiées (Helm, 2013). La fierté personnelle est suscitée par des réalisations individuelles telles que le sentiment d'avoir réalisé une bonne action (Lewis, Tracy et Robins, 2007). La fierté collective peut être ressentie lorsque les employés ressentent un sentiment d'identification avec leur organisation et perçoivent les réalisations de leur

organisation comme les leurs même sans que leur réalisation personnelle soit impliquée (Jones, 2010). Des recherches antérieures ont révélé que les perceptions de RSE par les employés peuvent renforcer leur sentiment de fierté organisationnelle (Yilmaz, Ali et Flouris, 2015). Les entreprises qui mènent activement des activités de RSE ont tendance à être perçues comme plus responsables, plus distinctives et plus prestigieuses par les personnes extérieures (De Roeck, El Akremi et Swaen, 2016). Smidts, Pruyn et Van Riel (2001) notent que les gens se sentent fiers de faire partie d'une organisation perçue positivement, car cela renforce leur sentiment d'estime et de valeur personnelle. Cela s'explique par la théorie de l'identité sociale, qui postule que les individus se définissent et évaluent leur valeur personnelle en fonction des groupes sociaux auxquels ils appartiennent (Tajfel, 1978). Si leur groupe ou leur organisation jouit d'une réputation favorable et d'un statut prestigieux, cela se répercute sur leur estime d'eux-mêmes et leur procure un sentiment de fierté (Dutton, Dukerich et Harquail, 1994). La fierté organisationnelle peut conduire à une série de comportements bénéfiques pour l'organisation. Il a été constaté que la fierté organisationnelle d'un employé a un effet positif sur son comportement tel que l'intention de rester, l'engagement, la satisfaction au travail, la coopération et la créativité (Gouthier et Rhein, 2011 ; Helm, 2013). Dans cet article, nous proposons que la fierté organisationnelle soit un mécanisme psychologique sous-jacent à la relation entre les perceptions de RSE et le BAO positif. Nous proposons que la fierté organisationnelle pousse les employés à parler favorablement à leur entourage de leur organisation afin de renforcer son prestige externe et ainsi développer leur sentiment d'estime d'eux-mêmes et de valeur personnelle à travers la gloire reflétée.

H2 : La perception des pratiques RSE de l'organisation (ou employeur) influence positivement les comportements de BAO positifs vis à vis de l'employeur à travers la fierté organisationnelle

Etude empirique

Echantillon et mesures

Une enquête en ligne a été administrée et a permis de constituer un échantillon de 1506 répondants. Il est composé de 42% d'hommes. L'âge moyen est de 35 ans (écart type 12.7) et l'ancienneté est en moyenne de 7,8 ans (écart-type 9.0). Toutes les catégories socioprofessionnelles sont représentées. Les perceptions des répondants ont été évaluées par le biais d'échelles de Likert en 5 points (de 1 « Pas du tout d'accord » à 5 « Tout à fait d'accord »). *Les perceptions des pratiques de RSE de l'employeur* ont été mesurées en utilisant l'échelle d'El Akremi et al. (2018). Nous avons retenu 5 dimensions (4 items par dimension : α RSE-société = .84 ; RSE-environnement = .89 ; RSE-employés = .83 ; RSE-sous-traitants = .89 ; RSE-consommateurs = .84). *La fierté organisationnelle* a été évaluée par le biais de l'échelle de Cable and Turban (2003) (3 items: α = .86). *Le BAO à l'égard de l'employeur* a été évalué en utilisant l'échelle proposée par Zeithaml et al. (1996) (4 items : α = .92).

Tests et résultats

Le logiciel Amos a été utilisé pour réaliser les analyses factorielles confirmatoires et tester les modèles de mesure et structurel. Plusieurs indices absolus et incrémentaux ont été examinés pour évaluer l'ajustement des modèles aux données : NFI, TLI, CFI \geq .90 et RMSEA < .08 (MacCallum, Browne et Sugawara, 1996). La médiation a été testée grâce à la procédure recommandée par Kline (2015) qui permet de différencier les effets directs et indirects.

Effets directs, indirects et totaux

	RSE	Fierté organisationnelle
Fierté organisationnelle (R ² =.56) <i>Effet direct</i>	.749***	-
BAO positif (R ² =.79) <i>Effet direct</i>	.317***	.628***
<i>Effet indirect</i>	.470***	-
<i>Effet total</i>	.788***	

Les résultats montrent que les perceptions globales de RSE sont significativement et positivement associées au BAO positif ($\beta=.79$, $p<.001$) (H1 validée). En outre, les perceptions de RSE influencent positivement la fierté organisationnelle ($\beta=.75$, $p<.001$) qui influence à son tour le BAO positif ($\beta=.63$, $p<.001$) (H2 validée). Toutefois, les médiations sont partielles car les perceptions RSE ont un effet direct significatif sur le BAO positif ($\beta=.32$, $p<.001$). Autrement dit, la RSE influence directement le BAO positif en plus d'un effet indirect via la fierté organisationnelle. L'ajustement de ce modèle structurel est satisfaisant : $\chi^2/dl = 695.4/181 = 3.8$; NFI = .97 ; TLI = .98 ; CFI = .98 ; RMSEA = .043. Afin de déterminer l'influence des différentes dimensions de la RSE dans le modèle global, les tests ont été répliqués. Le test montre une influence significative sur la fierté organisationnelle des dimensions RSE-employés ($\beta=.47$, $p<.001$), RSE-consommateurs ($\beta=.21$, $p<.001$), RSE-société ($\beta=.07$, $p<.01$). La fierté organisationnelle influence à son tour le BAO positif ($\beta=.68$, $p<.001$). Les dimensions RSE-environnement et RSE-fournisseur n'ont pas d'effet direct ou indirect sur le BAO. Seule la dimension RSE-employés a une influence significative directe sur le BAO positif ($\beta=.24$, $p<.001$). Le modèle bénéficie également d'un bon ajustement : $\chi^2/dl = 549.32/168 = 3.3$; NFI = .98 ; TLI = .98 ; CFI = .98 ; RMSEA = .039.

Discussion

Cette recherche a été réalisée pour mettre en évidence l'effet positif des perceptions de RSE sur le comportement de BAO positif des salariés et tester le rôle médiateur de la fierté organisationnelle dans cette relation. Nos résultats attestent que les perceptions de RSE favorisent la fierté organisationnelle qui influence à son tour le bouche à oreille positif vis-à-vis de l'employeur. On note l'absence de relation entre la dimension environnementale de la RSE et la fierté organisationnelle d'une part, et le BAO positif d'autre part. Ce résultat va à l'encontre des conclusions de Backhaus et al. (2002) et Aiman-Smith et al. (2001) qui concluent à l'influence de la dimension environnementale sur l'attractivité organisationnelle. Toutefois, ces recherches ont été menées sur les perceptions d'attractivité des candidats. Ainsi, on peut imaginer que si les aspects environnementaux de la RSE sont déterminants pour attirer des candidats potentiels, elles semblent perdre de leur influence au cours de la période d'emploi et ne conduisent pas les employés à parler positivement de leur employeur à leur entourage.

Le premier apport de cette recherche s'intègre dans le champ des travaux sur l'attractivité organisationnelle. Les employés, qui représentent l'entreprise à l'extérieur, constituent un véritable levier de l'attractivité organisationnelle (Collins et Stevens, 2002 ; Zottoli et Wanous, 2000). Si des recherches soulignent l'influence générale des perceptions de RSE sur l'attractivité, Jones et ses collègues (2014) regrettent que les mécanismes et processus au

travers desquels cette influence s'exerce soient faiblement étudiés. Dans cette recherche, nous étudions le rôle des employés pour expliquer cette influence notamment à travers leurs comportements de bouche à oreille envers leur employeur. Le BAO positif est une importante source de recrutement, en particulier lors des premières étapes de recrutement qui permet d'accroître l'attractivité organisationnelle (Fisher-Buttinger et Vallaster, 2008). Elle constitue, en effet, avec la communication des autres parties prenantes, un outil essentiel d'une politique de communication intégrée (Helm, 2011). Notre recherche présente également des contributions dans le champ de la RSE et plus spécifiquement de l'influence de la RSE sur les attitudes et comportements des employés. De nombreux travaux se sont intéressés à l'influence des perceptions RSE sur l'implication organisationnelle (Brammer et al. 2007), la performance au travail (Vlachos et al., 2014) et la satisfaction au travail (Glavas and Kelly, 2014). A notre connaissance, cette recherche est la première à établir l'influence des perceptions RSE sur les comportements de BAO des salariés. Par ailleurs, notre recherche permet d'identifier la fierté organisationnelle comme mécanisme intermédiaire de l'influence des perceptions RSE sur le BAO positif. Ce résultat semble important dans la mesure où il souligne l'influence des mécanismes identitaires pour expliquer les comportements de BAO. On peut imaginer que d'autres variables peuvent modérer les réactions des employés aux initiatives RSE de leur employeur. De futurs travaux pourraient par exemple étudier le rôle du degré d'identification de l'employé. Cette recherche présente les limites liées aux études transversales auto-administrées. La principale limite repose sur les mesures subjectives des perceptions de RSE sans pour autant comparer ces mesures à des données objectives du degré et d'engagement RSE des entreprises. Des futurs travaux pourraient compléter nos résultats en intégrant des mesures externes, objectives de la RSE. Une comparaison entre les entreprises en fonction de leurs engagements RSE effectif pourrait permettre d'étudier les écarts entre les perceptions et les comportements. Par ailleurs, nous encourageons les chercheurs à mener des études longitudinales pour comparer par exemple, le degré de bouche à oreille suite à diverses initiatives RSE.

Bibliographie

Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of management*, 38(4): 932-968.

Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well, In S. Zedeck (Ed.), *APA handbooks in psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (p. 855–879). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-024>.

Aiman-Smith, L., Bauer, T. N., & Cable, D. M. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and psychology*, 16(2): 219-237.

Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002). Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness. *Business & Society*, 41(3), 292–318. <https://doi.org/10.1177/0007650302041003003>

Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.

Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of brand management*, 12(4): 279-300.

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.

Capelli, S., Guillot-Soulez, C., & Sabadie, W. (2015). Engagement RSE et attractivité organisationnelle : la communication protège-t-elle en cas de crise?. *Revue de gestion des ressources humaines*, (2): 3-23.

Charbonnier-Voirin, A., Marret, L., & Paulo C. (2017). Carolina. Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature. *Management & Avenir*, 4: 33-55.

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.

De Roeck, K.; El Akremi, A.; Swaen, V. (2016). Consistency matters! How and when does corporate social responsibility affect employees' organizational identification? *J. Manag. Stud.* 53, 1141–1168

Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2007). Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. *International journal of research in marketing*, 24(3): 224-241.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*: 239-263.

- El Akremi, A., Gond, J. P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2018). How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of Management*, 44(2): 619-657.
- Fisher-Buttinger, C., Vallaster, Ch. (2008). *Connective Branding: Building Brand Equity in a Demanding World*. Hoboken, NJ, USA: Wiley
- Glavas, A., & Kelly K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitude. *Business Ethics Quarterly*, 24 (2), 165-202.
- Gouthier, M.H.J.; Rhein, M. (2011), Organizational pride and its positive effects on employee behavior. *J. Serv. Manag*, 22, 633–649.
- Helm, S. (2011). Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*, 64(7), 657–663.
- Helm, S. (2013). A matter of reputation and pride: Associations between perceived external reputation, pride in membership, job satisfaction and turnover intentions. *British Journal of Management*, 24(4), 542-556.
- Jones, D.A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *J. Occup. Organ. Psychol.* 83, 857–878.
- Jones DA, Willness CR, & Madey S. (2014). Why Are Job Seekers Attracted by Corporate Social Performance? Experimental and Field Tests of Three Signal-Based Mechanisms. *Academy of Management Journal* 57(2): 383–404.
- Keeling, K. A., McGoldrick, P. J., & Sadhu, H. (2013). Staff Word-of-Mouth (SWOM) and retail employee recruitment. *Journal of Retailing*, 89(1): 88-104.
- Kline, R. B. (2015). The mediation myth. *Basic and Applied Social Psychology*, 37(4): 202-213.
- Lewis, M., Tracy, J. L., Robbins, R. W., & Tangney, J. P. (2007). *The self-conscious emotions: Theory and research*.
- Luce, R. A., Barber, A. E., & Hillman, A. J. (2001). Good deeds and misdeeds: A mediated model of the effect of corporate social performance on organizational attractiveness. *Business and Society*, 40(4): 397-415.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological methods*, 1(2): 130.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.

- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management journal*, 44(5), 1051-1062.
- Tajfel, H. (1978) Social categorization, social identity, and social comparison. In *Differentiation between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*; Academic Press: London.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of management journal*, 40(3): 658-672.
- Vlachos P., Panagopoulos N., & Rapp A. A. (2014). Employee judgments and behaviors toward corporate social responsibility: A multi study investigation of direct. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (7), 990-1017.
- Xie, C., Bagozzi, R. P., & Grønhaug, K. (2015). The role of moral emotions and individual differences in consumer responses to corporate green and non-green actions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(3): 333-356.
- Yilmaz, A.K.; Ali, I.; Flouris, T. (2015) The effects of corporate social responsibility on pride in membership, job satisfaction and employee engagement. *Br. J. Econ. Manag. Trade*, 9, 1–12.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2): 31-46.
- Zottoli, M. A., & Wanous, J. P. (2000). Recruitment source research: Current status and future directions. *Human Resource Management Review*, 10(4): 353-382.

L'INFLUENCE DES BUTS D'ACCOMPLISSEMENT SUR L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL DE LA FORCE DE VENTE

Romain Farellacci

Aix Marseille Université, Université de Toulon, CERGAM, Aix-en-Provence, France

Résumé : Cette recherche utilise pour la première fois en gestion des ressources humaines le modèle socio-cognitif de la motivation d'accomplissement de Dweck (Dweck, 1986, 2000, 2017a; Dweck et Leggett, 1988) en y intégrant les quatre buts d'accomplissement. Notre communication poursuit deux objectifs : (1) connaître l'influence de l'état d'esprit de la capacité de vente sur les buts d'accomplissement ; (2) connaître l'influence des buts d'accomplissement sur l'engagement au travail. Pour répondre à ces objectifs, nous avons obtenu la participation de 300 vendeurs commercialisant des produits high-tech dans un contexte BtoC. Nos résultats montrent que l'état d'esprit influence positivement le but d'approche de la maîtrise et influence négativement le but d'évitement de la performance. De plus, le but d'approche de la maîtrise et le but d'approche de la performance influencent positivement l'engagement au travail ; le but d'évitement de la performance et le but d'évitement de la maîtrise influencent négativement l'engagement au travail. Nous soulignons également pour la première fois dans la littérature, toute discipline confondue, le rôle modérateur de la résilience au travail dans la relation positive entre l'état d'esprit et le but d'approche de la maîtrise. Enfin, nous discutons de ces résultats et nous proposons aux entreprises des recommandations managériales.

Mots-clés : vendeur, état d'esprit, buts d'accomplissement, engagement au travail, résilience au travail.

The influence of achievement goals on the work engagement of the sales force

Abstract : This research uses for the first time in human resources management Dweck's socio-cognitive model of achievement motivation (Dweck, 1986, 2000, 2017a; Dweck & Leggett, 1988) by integrating the four achievement goals. Our paper has two objectives: (1) to know the influence of mindset of selling ability on achievement goals; (2) to know the influence of achievement goals on work engagement. In order to meet these objectives, we obtained the participation of 300 salespeople selling high-tech products in a BtoC context. Our results show that mindset positively influences mastery approach goal and negatively influences performance avoidance goal. In addition, mastery approach goal and performance approach goal positively influence work engagement; performance avoidance goal and mastery avoidance goal negatively influence work engagement. We also note for the first time in the literature, in any discipline, the moderating role of work resilience on the positive relationship between mindset and mastery approach goal. Finally, the theoretical and managerial implications of these results are discussed, and we propose managerial recommendations to companies.

Keywords : salesperson, mindset, achievement goals, work engagement, work resilience.

1. Introduction

De nombreuses entreprises réalisent que le consommateur a fortement évolué et elles souhaitent, aujourd'hui, faire vivre et ressentir une expérience unique à leurs clients, que ce soit dans le commerce physique ou digital. De nombreuses enseignes (Apple, Orange, etc.) se sont lancées dans la réalisation d'offres expérientielles en mettant au centre de leur stratégie marketing la notion d'expérience d'achat. Les enseignes essaient de se différencier de leurs concurrents et de s'adapter à un client connecté : elles digitalisent fortement leurs magasins et équipent leurs commerciaux d'outils digitaux, cette évolution pouvant engendrer des difficultés d'appropriation de la part du vendeur confronté à ces nouvelles situations et conditions de travail. Dans un monde connecté où l'innovation technologique est très rapide, le client et le vendeur doivent acquérir des compétences techniques, le vendeur devant en plus accompagner le client dans cet apprentissage. Les vendeurs peuvent, en outre, connaître d'importants échecs et défis avec la montée en puissance du pouvoir et de la compétence du consommateur, le développement des modes de consommation (showrooming, cross-canal, etc.) et l'évolution des méthodes et techniques de vente (Lemon et Verhoef, 2016; Rapp et al., 2015; Singh et al., 2019). Le vendeur se retrouve ainsi dans un environnement où la compétence devient un élément central de son travail. Afin de comprendre l'adaptation du vendeur à cet environnement complexe et de compétence, nous proposons d'appliquer le modèle socio-cognitif de la motivation d'accomplissement de Dweck (Dweck, 1986, 2000; Dweck et Leggett, 1988). Un contexte d'accomplissement étant un cadre nécessitant une démonstration de compétence (Dweck et Bempechat, 1983; Nicholls, 1984). Ce modèle comprend deux théories : la théorie de l'état d'esprit et celle des buts d'accomplissement. Bien que ce modèle soit un des modèles de la motivation le plus appliqué dans l'éducation et le sport (Cury et al., 2006; Dweck, 1986, 2000; Dweck et Leggett, 1988; Sarrazin et al., 1996), aucune recherche en ressources humaines ne l'a utilisé en y intégrant les quatre buts d'accomplissement. Par ailleurs, bien que la théorie des buts d'accomplissement soit une des théories de la motivation la plus utilisée dans le sport et l'éducation dans le contexte francophone, aucune recherche en ressources humaines (Boudrias et al., 2019) et aucune en vente n'ont été entreprises au sein d'un pays francophone sur les buts d'accomplissement. Pourtant, les chercheurs ont montré que les résultats de la théorie pouvaient être différents en fonction des cultures (Liu, 2021; Van Yperen et al., 2014).

De plus, aucune recherche dans un contexte de vente n'a étudié les effets des buts d'accomplissement sur l'engagement au travail. L'engagement au travail est pourtant un élément déterminant pour améliorer l'expérience client (Grewal et al., 2017; Harter et al., 2002). L'objectif de notre papier sera de répondre à deux questions de recherche : 1) Quelle est l'influence de l'état d'esprit de la capacité de vente sur les buts d'accomplissement ? 2) Quelle est l'influence des buts d'accomplissement sur l'engagement au travail ?

2. Revue de littérature et cadre théorique

2.1. Etat d'esprit

Les états d'esprit sont des croyances qui affectent fortement ce que les individus veulent et le fait qu'ils réussissent ou non à l'obtenir (Dweck, 2006). Plusieurs auteurs (Dweck, 1986; Dweck et al., 1995a, 1995b; Dweck et Leggett, 1988) montrent que les personnes peuvent se référer à deux états d'esprit distincts concernant leurs capacités et leurs attributs personnels (intelligence, capacité sociale, capacité de vente, etc.) : l'état d'esprit de croissance et l'état d'esprit fixe. L'état d'esprit de croissance est la croyance qu'une qualité ou qu'une capacité est malléable, contrôlable, pouvant augmenter dans le temps, alors que l'état d'esprit fixe est la croyance qu'une qualité ou qu'une capacité est fixe, non contrôlable (Dweck, 2017a). Selon le modèle socio-cognitif de la motivation d'accomplissement de Dweck et des autres auteurs ayant contribué à ce modèle (Cury, 2004; Cury et al., 2006; Dweck, 2000, 2019; Dweck et

Leggett, 1988; Dweck et Yeager, 2019; Yeager et al., 2019; Yeager et Dweck, 2020), l'état d'esprit a une influence sur les différents buts d'accomplissement ; ces buts entraînant des réactions, des attitudes et des comportements particuliers (Cury et al., 2006; Elliot et Harackiewicz, 1996; Elliot, 2005; Elliot et al., 2017; Elliot et Church, 1997; Elliot et McGregor, 2001; Elliott et Dweck, 1988). Ce modèle est très utilisé dans l'éducation et le sport (Cury et al., 2006; Dweck, 1986, 2000; Dweck et Leggett, 1988; Sarrazin et al., 1996), mais il n'a jamais été appliqué en ressources humaines et en vente en y intégrant les quatre buts d'accomplissement.

2.2. Buts d'accomplissement

Certains auteurs en psychologie (Dweck, 1986; Dweck et Leggett, 1988; Elliott et Dweck, 1988) ont conceptualisé la motivation en termes de buts poursuivis par des individus dans des situations d'accomplissement (situation où la compétence est mise en jeu) : un but de maîtrise consistant à chercher à développer ses compétences ; un but de performance dans lequel l'individu cherche à obtenir des jugements favorables sur sa compétence ou à éviter des jugements négatifs sur celle-ci (Dweck, 1986). En vente, ces buts ont été aussi conceptualisés avec deux facteurs dans les travaux fondateurs (Kohli et al., 1998; Sujan et al., 1994) : un but de performance et un but de maîtrise. Leurs conceptualisations étaient quasiment identiques avec celles de la littérature en psychologie. Le but de maîtrise est conceptualisé comme une « *orientation motivationnelle des vendeurs pour améliorer les capacités et les compétences* » et le but de performance comme une « *orientation motivationnelle des vendeurs pour démontrer leurs capacités et leurs compétences* » (Sujan et al., 1994, p. 42). Les recherches sur le but de performance ont produit des résultats empiriques mitigés dans l'éducation : certaines ont mis en évidence des conséquences négatives de ces buts, alors que d'autres ont fait ressortir des conséquences positives ; par ailleurs, d'autres travaux n'ont pas produit de résultats significatifs (Harackiewicz et al., 1998; Urdan, 1997; Wolters et al., 1996). C'est pour ces raisons que la conceptualisation des buts d'accomplissement a évolué. Ainsi, des auteurs dans le travail et l'éducation (Elliot et Harackiewicz, 1996; Vandewalle, 1997) ont proposé de faire évoluer la conceptualisation des buts avec une distinction entre un but d'approche de la performance et un but d'évitement de la performance. En effet, Wandevall (1997) note que le désir de démontrer la compétence constitue un but différent du désir d'éviter de démontrer une faible compétence. Ainsi, Vandewall (1997), dans le travail, définit l'approche de la performance comme « *le désir de prouver sa compétence et d'obtenir des jugements favorables à ce sujet* » (p.1000). Le but d'évitement de la performance est défini comme « *le désir d'éviter de réfuter sa compétence et d'éviter les jugements négatifs à son sujet* » (p.1000). En vente, les auteurs utilisant l'échelle de Sujan et al. (1994) se sont intéressés uniquement à l'approche du but de performance et ne mesuraient donc pas l'évitement de la performance (Ahearne et al., 2010; Bettencourt, 2004; Porath et Bateman, 2006; Silver et al., 2006).

A partir de la refonte conceptuelle de la théorie des buts d'accomplissement à trois buts (Elliot et Harackiewicz, 1996; Vandewalle, 1997), les chercheurs en vente ont continué à étudier, soit l'approche de la performance (par exemple Arnold et al., 2019; Harris et al., 2005), soit l'approche et l'évitement de la performance (par exemple Chen et al., 2015; Lin, 2017). Plusieurs auteurs dans le domaine de l'éducation, ont ensuite proposé un modèle à quatre buts avec une distinction entre l'approche et l'évitement, s'appliquant aussi au but de maîtrise (Elliot, 1999; Elliot et McGregor, 2001). Le but d'approche de la maîtrise correspond à la volonté de développer ses compétences. Le but d'évitement de la maîtrise est défini comme s'efforcer d'éviter la perte de compétences ou de ne pas maîtriser une tâche (Dysvik et Kuvaas, 2013). La conceptualisation avec quatre buts d'accomplissement n'a jamais été

utilisée en vente. De nombreux travaux de recherche ont été entrepris en vente sur les buts d'accomplissement, par exemple, certains chercheurs ont montré que le but d'approche de la maîtrise du vendeur prédit sa performance (McFarland et Kidwell, 2006; Silver et al., 2006), et que le but d'évitement de la performance du vendeur est un prédicteur négatif de sa performance (Silver et al., 2006). Cependant, comme précisé dans notre introduction, aucune recherche n'a étudié les effets des quatre buts sur l'engagement au travail du vendeur.

2.3. Etat d'esprit et buts d'accomplissement

En vente BtoB, Novell et al. (2016) montrent que l'état d'esprit de croissance du vendeur est un prédicteur positif du but d'approche de la maîtrise. Dans l'éducation et le sport, ce lien est aussi confirmé par de nombreuses recherches (Aldahdouh et al., 2018; Bempechat et al., 1991; Chen et Wong, 2015; Cury et al., 2006; Karlen et al., 2019; Robins et Pals, 2010; Vandewalle, 1997). Ainsi, nous proposons l'**hypothèse 1a** : l'état d'esprit de la capacité de vente est lié positivement au but d'approche de la maîtrise. Dans l'éducation, des chercheurs notent une relation négative entre l'état d'esprit de croissance et le but d'approche de la performance (Cury et al., 2006; Vandewalle, 1997). Ainsi, nous proposons l'**hypothèse 1b** : l'état d'esprit de la capacité de vente est lié négativement au but d'approche de la performance. En vente BtoB, Novell et al. (2016) ont observé que l'état d'esprit de croissance est un prédicteur négatif du but d'évitement de la performance. Dans l'éducation et le sport, plusieurs chercheurs (Cury et al., 2006; Karlen et al., 2019; Vandewalle, 1997) ont souligné une relation négative entre l'état d'esprit de croissance et le but d'évitement de la performance. Ainsi, nous proposons l'**hypothèse 1c** : l'état d'esprit de la capacité de vente est lié négativement au but d'évitement de la performance. Dans l'éducation, Elliot et McGregor (2001) montrent que l'état d'esprit de croissance est un prédicteur négatif du but d'évitement de la maîtrise. Ce but motive l'individu à éviter l'incompétence autoréférentielle ou référentielle à la tâche (Baranik et al., 2013; Elliot, 2005) : c'est-à-dire que le vendeur s'utilise en tant que référent plutôt que de se référer aux autres. Un vendeur avec un état d'esprit de croissance considère la capacité de vente comme modifiable et malléable ; ainsi, il ne serait pas motivé à s'engager dans un but d'évitement de la maîtrise qui pousse l'individu à éviter des situations non maîtrisables, source de régression potentielle. Nous proposons l'**hypothèse 1d** : l'état d'esprit de la capacité de vente est lié négativement au but d'évitement de la maîtrise.

La crise de la COVID-19, la compétence et l'exigence des clients demandent au vendeur une forte résilience (Sharma et al., 2020). La résilience au travail est définie comme « *la capacité de rebondir, de récupérer du stress et de s'adapter à des circonstances stressantes* » (Smith et al., 2008, p. 194). L'état d'esprit de croissance a un impact sur la résilience dans l'éducation (Dweck et Yeager, 2019; Yeager et Dweck, 2012; Zeng et al., 2016). De même, un individu avec un but d'approche de la maîtrise élevé dispose d'une forte résilience (Jowkar et al., 2014). Nous proposons donc l'**hypothèse 1e** : un vendeur avec un état d'esprit de la capacité de vente élevé et une résilience élevée adoptera un but d'approche de la maîtrise plus élevé.

2.4. Buts d'accomplissement et engagement au travail

L'engagement au travail est défini comme « *un état d'esprit positif et épanouissant lié au travail qui est caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption* » (Schaufeli et al., 2002, p. 74). Dans le monde du travail (population de travailleurs âgés), De Lange et al. (2010) ont montré que les employés ayant des buts d'approche de la maîtrise ont déclaré des niveaux plus élevés d'engagement au travail. Plusieurs recherches (Adriaenssens et al., 2015; Matsuo, 2019; Poortvliet et al., 2015) en gestion des ressources humaines indiquent que le but d'approche de la maîtrise est un prédicteur positif de l'engagement au travail. Ainsi, nous

proposons l'**hypothèse 2a** : le but d'approche de la maîtrise est lié positivement à l'engagement au travail. Nous devons préciser que très peu de recherches ont étudié la relation entre le but d'approche de la performance et l'engagement au travail dans le contexte des ressources humaines. Adriaenssens et al. (2015) ne relèvent aucune relation entre le but d'approche de la performance et l'engagement au travail. Jones et al. (2017) montrent dans un contexte de gestion des ressources humaines que la relation entre le but d'approche de la performance et l'engagement au travail est positif uniquement dans le cas d'un contexte de compétition. Il n'est pas à prouver que la vente représente un terrain de compétition très élevé entre les différents vendeurs. De même dans l'éducation, Putwain et al. (2018) expliquent que le but d'approche de la performance devrait être lié positivement à l'engagement. Dans le même contexte, Mih et al. (2015) observent empiriquement une relation positive entre le but d'approche de la performance et l'engagement. Ainsi, nous proposons l'**hypothèse 2b** : le but d'approche de la performance est lié positivement à l'engagement au travail. Dans le domaine du travail, deux recherches (Adriaenssens et al., 2015; Jones et al., 2017) ont montré que le but d'évitement de la performance est un prédicteur négatif de l'engagement au travail. Nous proposons ainsi l'**hypothèse 2c** : le but d'évitement de la performance est lié négativement à l'engagement au travail. De Lange et al. (2010) ont montré que, par rapport aux individus ayant des buts d'évitement de la maîtrise, les employés ayant des buts d'approche de la maîtrise ont déclaré des niveaux plus élevés d'engagement au travail, ce qui supposerait que ce but altère l'engagement au travail. Poortvliet et al. (2015) soulignent une relation positive entre le but d'évitement de la maîtrise et le détachement au travail. Ainsi, nous proposons l'**hypothèse 2d** : le but d'évitement de la maîtrise est lié négativement à l'engagement au travail. Notre modèle conceptuel reprenant l'ensemble de nos hypothèses est présenté dans l'annexe 1.

3. Méthodologie

Nous avons diffusé notre questionnaire du 25 avril au 25 juin 2021 sur LinkedIn, et nous avons obtenu les réponses de 300 vendeurs francophones commercialisant des produits high-tech en BtoC (profil en annexe 2). Pour tester nos hypothèses, nous avons choisi la méthode de modélisation par les équations structurelles, sauf pour l'hypothèse de notre modérateur (résilience au travail) qui sera testée au moyen de régressions avec le process v4.0 de Hayes (2018). Nous avons adapté l'échelle de l'état d'esprit de Dweck (Dweck, 2000) (4 items) à un contexte de vente. Nous avons choisi les échelles de Harris et al. (2005) pour le but d'approche de la performance (5 items) et le but d'approche de la maîtrise (7 items). Le but d'évitement de la performance a été mesuré avec l'échelle de Vandewall (1997) (4 items), et le but d'évitement de la maîtrise avec celle de Baranik et al. (2013) (4 items). Ces instruments de mesure (annexe 3) ont fait l'objet d'une procédure de traduction (Vallerand, 1989). L'engagement au travail a été mesuré avec six items de l'échelle française de Schaufeli et Bakker (2003), et la résilience au travail avec trois items de l'échelle française de Jacobs et Horsch (2019).

4. Résultats

En référence à plusieurs auteurs (Awang, 2012; Hair et al., 2010; Hu et Bentler, 1998), les indices de notre modèle sont satisfaisants (CMIN/DF = 2,259 ; RMSEA = 0,065 ; CFI = 0,917). Les analyses des liens directs entre les variables et du modérateur sont en annexes 5 et 6. Nous pouvons dire que l'état d'esprit de la capacité de vente influence positivement le but d'approche de la maîtrise ($\beta = 0,458$; $p < 0,001$) et influence négativement le but d'évitement de la performance ($\beta = -0,242$; $p < 0,001$). Cependant, l'état d'esprit de la capacité de vente n'a aucun effet sur le but d'approche de la performance ($\beta = 0,107$; p^{ns}) et sur le but d'évitement de la maîtrise ($\beta = 0,091$; p^{ns}). Nous pouvons donc valider les hypothèses 1a et

1c mais nous rejetons les hypothèses 1b et 1d. Nous pouvons dire que le but d'approche de la maîtrise et le but d'approche de la performance influencent positivement l'engagement au travail ($\beta = 0,368$; $p < 0,001$; et $\beta = 0,286$; $p < 0,001$) ; le but d'évitement de la performance et le but d'évitement de la maîtrise influencent négativement l'engagement au travail ($\beta = -0,122$; $p < 0,05$; et $\beta = -0,130$; $p < 0,05$). Nous pouvons alors valider les hypothèses 2a, 2b, 2c et 2d. Enfin, nous pouvons dire que la résilience est un modérateur dans la relation positive entre l'état d'esprit de la capacité de vente et le but d'approche de la maîtrise ($\beta = -0,116$; $p < 0,001$). Plus précisément, en regardant le graphique d'interprétation (annexe 7), nous constatons qu'un vendeur avec un état d'esprit de la capacité de vente élevé sera plus susceptible d'adopter un but d'approche de la maîtrise élevé à des niveaux de résilience élevés. Nous validons donc l'hypothèse 2e.

5. Discussion : contributions, limites et perspectives de recherche

Depuis la refonte conceptuelle des buts d'accomplissement (Elliot et McGregor, 2001), aucune recherche en vente et quasiment aucune recherche en gestion des ressources humaines n'ont étudié les quatre buts d'accomplissement simultanément. De plus, aucune recherche en vente et très peu de recherches en gestion des ressources humaines n'ont étudié le but d'évitement de la maîtrise. Notre contribution est tout d'abord d'avoir montré que les quatre buts mesurent bien des concepts différents et sont donc discriminants. De plus, aucune recherche en vente ni en gestion des ressources humaines n'a étudié l'effet de l'état d'esprit sur les quatre buts d'accomplissement simultanément. Nos résultats révèlent en BtoC que l'état d'esprit du vendeur influence positivement le but d'approche de la maîtrise et influence négativement le but d'évitement de la performance. Cela confirme les résultats de la seule recherche en vente BtoB (Novell et al., 2016), dans l'éducation et le sport (Aldahdouh et al., 2018; Bempechat et al., 1991; Chen et Wong, 2015; Cury et al., 2006; Karlen et al., 2019; Robins et Pals, 2010; Vandewalle, 1997). Il était aussi important de confirmer la recherche de Novell et al. (2016) dans un contexte francophone et de retail, les résultats de la théorie pouvant être différents en fonction des cultures (Costa et Faria, 2018; Liu, 2021). Nos résultats montrent aussi pour la première fois en vente que les but d'approche de la maîtrise et d'approche de la performance influencent positivement l'engagement au travail ; et que les buts d'évitement de la performance et d'évitement de la maîtrise influencent négativement l'engagement au travail. De plus, nous montrons pour la première fois, toute discipline confondue, le rôle modérateur de la résilience au travail dans la relation entre l'état d'esprit et le but d'approche de la maîtrise. Enfin, notre contribution méthodologique est de valider pour la première fois des échelles en version française (état d'esprit de la capacité de vente, quatre buts d'accomplissement).

Cette recherche a des implications managériales pour les entreprises. Nous les encourageons à développer l'état d'esprit de croissance de la force de vente, qui permettra l'adoption par le vendeur d'un but d'approche de la maîtrise, engendrant par conséquent un niveau d'engagement au travail plus élevé. De plus, cet état d'esprit pourra permettre d'éviter l'adoption par le vendeur d'un but d'évitement de la performance qui, comme nous l'avons montré, influence négativement l'engagement au travail. Il est aussi nécessaire de développer la résilience au travail des vendeurs, ce qui permettra l'adoption d'un but d'approche de la maîtrise élevé. Les entreprises doivent former les managers à l'état d'esprit de croissance, et également s'assurer que les managers et les vendeurs aient le bon état d'esprit lors de recrutements. Il est essentiel que les managers croient à la possibilité de développement des capacités de vente pour pouvoir transmettre cette croyance à leurs vendeurs.

Notre recherche présente certaines limites : notre échantillon de vendeurs était exclusivement dans le secteur du high-tech et dans un contexte de vente BtoC. Il est nécessaire de continuer les recherches sur l'état d'esprit et les buts d'accomplissement dans un contexte de vente en montrant leur(s) relation(s) avec des concepts déterminants comme la motivation intrinsèque ou le stress au travail. Par ailleurs, des recherches doivent être poursuivies pour déterminer les antécédents de l'état d'esprit en montrant notamment l'influence de l'état d'esprit des managers sur l'état d'esprit de leurs vendeurs.

Références

- Adriaenssens J, Gucht VD et Maes S (2015) Association of goal orientation with work engagement and burnout in emergency nurses. *Journal of Occupational Health* 57(2): 151-160.
- Ahearne M, Lam SK, Mathieu JE et Bolander W (2010) Why are some salespeople better at adapting to organizational change? *Journal of Marketing* 74(3): 65-79.
- Aldahdouh T, Nokelainen P, et Korhonen V (2018) Innovativeness of staff in higher education - Do implicit theories and goal orientations matter? *International Journal of Higher Education* 7: 43-57.
- Anderson JC et Gerbing DW (1988) Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin* 103(3): 411-423.
- Arnold TJ, Grewal D, Motyka S, Kim N, Sharma A et Srivastava R (2019) Store manager-store performance relationship: A research note. *Journal of Retailing* 95(2): 144-155.
- Awang Z (2012) *Structural equation modeling using AMOS graphic*. Shah Alam: Penerbit Universiti Teknologi MARA.
- Baranik LE, Lau AR, Stanley LJ, Barron KE et Lance CE (2013) Achievement goals in organizations: Is there support for mastery-avoidance? *Journal of Managerial Issues* 25(1): 46-61.
- Bempechat J, London P et Dweck CS (1991) Children's conceptions of ability in major domains: An interview and experimental study. *Child Study Journal* 21(1): 11-36.
- Bettencourt LA (2004) Change-oriented organizational citizenship behaviors: The direct and moderating influence of goal orientation. *Journal of Retailing* 80(3): 165-180.
- Boudrias JS, Lessard FE et Trudeau S (2019) Validation d'une mesure d'orientations envers les buts au travail auprès de participants à une évaluation du potentiel et des compétences. *European Review of Applied Psychology* 69(4): 1-10.
- Chen A, Peng N et Hung K (2015) Strategic management of salespeople when promoting new products: Moderating effects of sales-related organizational psychological climate. *European Journal of Marketing* 49(9/10): 1616-1644.
- Chen WW et Wong YL (2015) Chinese mindset: Theories of intelligence, goal orientation and academic achievement in Hong Kong students. *Educational Psychology* 35(6): 714-725.
- Costa A et Faria L (2018) Implicit theories of intelligence and academic achievement: A meta-analytic review. *Frontiers in Psychology* 9: 1-16.
- Cronbach LJ (1951) Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika* 16(3): 297-334.
- Cury F (2004) Theoretical advances in achievement goal theory in the sport setting. *Annee Psychologique* 104: 295-330.
- Cury F, Elliot A, Da Fonseca D et Moller A (2006) The social-cognitive model of achievement motivation and the 2X2 achievement framework. *Journal of personality and social psychology* 90: 666-679.

- de Lange AH, Van Yperen NW, Van der Heijden BI et Bal PM (2010) Dominant achievement goals of older workers and their relationship with motivation-related outcomes. *Journal of Vocational Behavior* 77(1): 118-125.
- Dweck CS (1986) Motivational processes affecting learning. *American Psychologist* 41(10): 1040-1048.
- Dweck CS (2000) *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. New York: Psychology Press.
- Dweck CS (2006) *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House.
- Dweck CS (2017a) *Mindset: Changing the way you think to fulfil your potential*. London: Robinson.
- Dweck CS (2017b) From needs to goals and representations: Foundations for a unified theory of motivation, personality, and development. *Psychological Review* 124: 689-719.
- Dweck CS (2019) The Choice to Make a Difference. *Perspectives on Psychological Science* 14(1): 21-25.
- Dweck CS et Bempechat J (1983) Children's theories of intelligence: Consequences for learning. In S Paris, G Olson et H Stevenson (Eds.), *Learning and Motivation in the Classroom* (p. 1-29). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Dweck CS, Chiu C et Hong Y (1995a) Implicit theories and their role in judgments and reactions: A world from two perspectives. *Psychological Inquiry* 6(4): 267-285.
- Dweck CS, Chiu C et Hong Y (1995b) Implicit theories: Elaboration and extension of the model. *Psychological Inquiry* 6(4): 322-333.
- Dweck CS et Leggett EL (1988) A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review* 95(2): 256-273.
- Dweck CS et Yeager D (2019) Mindsets: A View From Two Eras. *Perspectives on Psychological Science* 14(3): 481-496.
- Dysvik A et Kuvaas B (2013) Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal of Social Psychology* 52(3): 412-430.
- Elliot A (1999) Approach and avoidance motivation and achievement goals. *Educational Psychologist* 34: 169-189.
- Elliot A et Harackiewicz J (1996) Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation: A mediational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology* 70: 461-475.
- Elliot AJ (2005) A conceptual history of the achievement goal construct. In AJ Elliot et CS Dweck (Eds.), *Handbook of competence and motivation* (p. 52-72). London: Guilford Publications.
- Elliot AJ et Church MA (1997) A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology* 72(1): 218-232.
- Elliot AJ, Dweck CS et Yeager D (2017) Competence and motivation: Theory and application. In AJ Elliot, CS Dweck et DS Yeager (Eds.), *Handbook of competence and motivation: Theory and application* (p. 3-8). London: The Guilford Press.
- Elliot A et McGregor H (2001) A 2*2 achievement goal framework. *Journal of personality and social psychology* 80: 501-519.
- Elliott ES et Dweck CS (1988) Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology* 54(1): 5-12.
- Fornell C et Larcker DF (1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18(1): 39-50.
- Gerbing DW et Anderson JC (1985) The Effects of Sampling Error and Model Characteristics on Parameter Estimation for Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis. *Multivariate Behavioral Research* 20(3): 255-271.

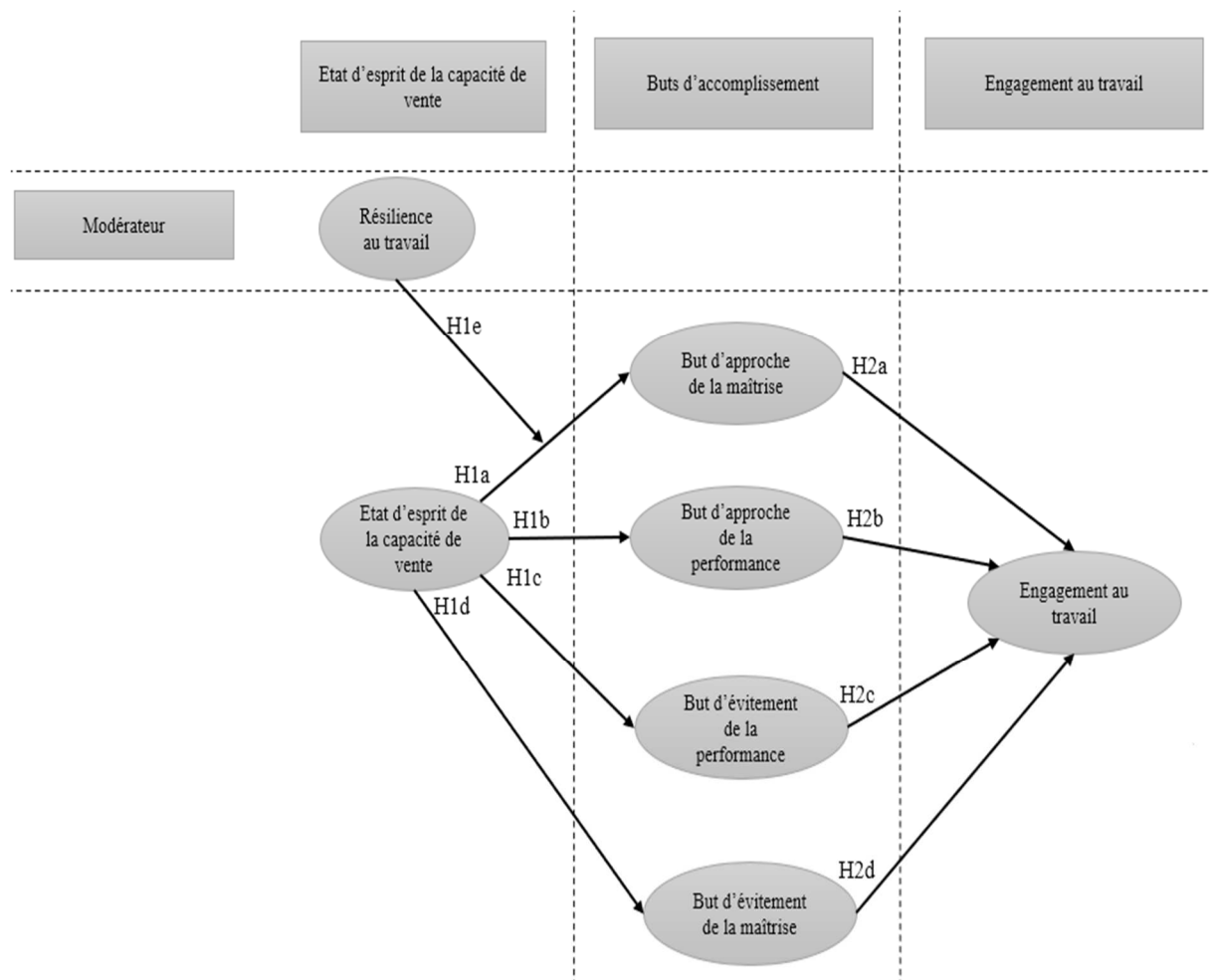
- Grewal D, Roggeveen A et Nordfält J (2017) The future of retailing. *Journal of Retailing* 93: 1-6.
- Hair J, Black W, Babin B et Anderson R (2010) *Multivariate data analysis: A global perspective*. London: Pearson Education.
- Harackiewicz J, Barron K et Elliot A (1998) Rethinking achievement goals: When are they adaptive for college students and why? *Educational Psychologist* 33: 1-21.
- Harris EG, Mowen JC et Brown TJ (2005) Re-examining salesperson goal orientations: Personality influencers, customer orientation, and work satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science* 33(1): 19-35.
- Harter JK, Schmidt FL et Hayes TL (2002) Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 87(2): 268-279.
- Hu L et Bentler PM (1998) Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods* 3(4): 424-453.
- Jones JL, Davis WD et Thomas CH (2017) Is competition engaging? Examining the interactive effects of goal orientation and competitive work environment on engagement. *Human Resource Management* 56(3): 389-405.
- Jöreskog KG (1971) Simultaneous factor analysis in several populations. *Psychometrika* 36(4): 409-426.
- Jowkar B, Kojuri J, Kohoulat N et Hayat AA (2014) Academic resilience in education: the role of achievement goal orientations. *Journal of Advances in Medical Education & Professionalism* 2(1): 33-38.
- Karlen Y, Suter F, Hirt C et Maag Merki K (2019) The role of implicit theories in students' grit, achievement goals, intrinsic and extrinsic motivation, and achievement in the context of a long-term challenging task. *Learning and Individual Differences* 74: 1-12.
- Kohli AK, Shervani TA et Challagalla GN (1998) Learning and performance orientation of salespeople: The role of supervisors. *Journal of Marketing Research* 35(2): 263-274.
- Lemon KN et Verhoef PC (2016) Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing* 80(6): 69-96.
- Lin YT (2017) Praise sales personnel for talent or effort? Person versus process-focused feedback, goal orientation and performance. *Journal of Business & Industrial Marketing* 32(8): 1073-1086.
- Liu WC (2021) Implicit theories of intelligence and achievement goals: A look at students' intrinsic motivation and achievement in mathematics. *Frontiers in Psychology* 12: 1-12.
- Matsuo M (2019) Effect of learning goal orientation on work engagement through job crafting: A moderated mediation approach. *Personnel Review* 48(1): 220-233.
- Mih V, Mih C et Dragoş V (2015) Achievement goals and behavioral and emotional engagement as precursors of academic adjusting. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 209: 329-336.
- Nicholls JG (1984) Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review* 91(3): 328-346.
- Novell CA, Machleit KA et Sojka JZ (2016) Are good salespeople born or made? A new perspective on an age-old question: implicit theories of selling ability. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 36(4): 309-320.
- Nunnally JC (1978) An Overview of Psychological Measurement. In BB Wolman (Ed.), *Clinical Diagnosis of Mental Disorders: A Handbook* (p. 97-146). New York: Plenum Press.

- Poortvliet M, Anseel F et Theuwis F (2015) Mastery-approach and mastery-avoidance goals and their relation with exhaustion and engagement at work: The roles of emotional and instrumental support. *Work & Stress* 29: 1-21.
- Porath C et Bateman T (2006) Self-regulation: From goal orientation to job performance. *The Journal of applied psychology* 91: 185-192.
- Putwain DW, Symes W, Nicholson LJ et Becker S (2018) Achievement goals, behavioural engagement, and mathematics achievement: A mediational analysis. *Learning and Individual Differences* 68: 12-19.
- Rapp A, Baker TL, Bachrach DG, Ogilvie J et Beitelspacher LS (2015) Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance. *Journal of Retailing* 91(2): 358-369.
- Rattan A et Ozgumus E (2019) Embedding mindsets in context: Theoretical considerations and opportunities for studying fixed-growth lay theories in the workplace. *Research in Organizational Behavior* 39: 1-22.
- Robins R et Pals J (2002) Implicit self-theories in the academic domain: Implications for goal orientation, attributions, affect, and self-esteem change. *Self and Identity* 1(4): 313-336.
- Sarrazin P, Biddle S, Famose JP, Cury F, Fox K et Durand M (1996) Goal orientations and conceptions of the nature of sport ability in children: A social cognitive approach. *British Journal of Social Psychology* 35(3): 399-414.
- Schaufeli WB et Bakker AB (2003) *Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale. Unpublished manuscript, Utrecht University, the Netherlands. Retrieved from <http://www.schaufeli.com>.*
- Sharma A, Rangarajan D et Paesbrugge B (2020) Increasing resilience by creating an adaptive salesforce. *Industrial Marketing Management* 88: 238-246.
- Silver LS, Dwyer S et Alford B (2006) Learning and performance goal orientation of salespeople revisited: The role of performance-approach and performance-avoidance orientations. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26(1): 27-38.
- Singh J, Flaherty K, Sohi RS, Deeter-Schmelz D, Habel J, Meunier-FitzHugh KL, Malshe A, Mullins R et Onyemah V (2019) Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 39(1): 2-22.
- Smith BW, Dalen J, Wiggins K, Tooley E, Christopher P et Bernard J (2008) The brief resilience scale: Assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine* 15(3): 194-200.
- Sujan H, Weitz BA et Kumar N (1994) Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing* 58(3): 39-52.
- Urduan TC (1997) Examining the relations among early adolescent students' goals and friends' orientation toward effort and achievement in school. *Contemporary Educational Psychology* 22(2): 165-191.
- Vallerand RJ (1989) Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques: Implications pour la recherche en langue française. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne* 30(4): 662-680.
- Van Yperen NW, Blaga M et Postmes T (2014) A meta-analysis of self-reported achievement goals and nonself-report performance across three achievement domains (work, sports, and education). *PLOS ONE* 9(4): 1-16.
- Vandewalle D (1997) Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement* 57(6): 995-1015.

- Wolters CA, Yu SL et Pintrich PR (1996) The relation between goal orientation and students' motivational beliefs and self-regulated learning. *Learning and Individual Differences* 8(3): 211-238.
- Yeager D et Dweck C (2020) What can be learned from growth mindset controversies? *American Psychologist* 75: 1269-1284.
- Yeager D, Hanselman P, Walton G, Murray J, Crosnoe R, Muller C, Tipton E, Schneider B, Hulleman C, Hinojosa C, Paunesku D, Romero C, Flint K, Roberts A, Trott J, Iachan R, Buontempo J, Yang S, Carvalho C et Dweck C (2019) A national experiment reveals where a growth mindset improves achievement. *Nature* 573: 1-6.
- Yeager D et Dweck CS (2012) Mindsets that promote resilience: When students believe that personal characteristics can be developed. *Educational Psychologist* 47(4): 302-314.
- Zare G, Jamshidi A, Rastegar A et Jahromi R (2011) Presenting a model of predicting competitive anxiety based on intelligence beliefs and achievement goals. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 30: 1127-1132.
- Zeng G, Hou H et Peng K (2016) Effect of growth mindset on school engagement and psychological well-being of chinese primary and middle school students: the mediating role of resilience. *Frontiers in Psychology* 7: 1-8.

Annexes

Annexe 1 : Le modèle conceptuel



Annexe 2 : Le profil des vendeurs

Catégorie	Sous-catégories	%
Genre	hommes	50 %
	femmes	50 %
Âge	moins de 22 ans	16,3 %
	22-29 ans	31,3 %
	30-39 ans	33,33 %
	40-49 ans	15 %
	50-59 ans	3,7 %
	60 ans et plus	0,3 %
Niveau du diplôme	sans diplôme	2 %
	Brevet / CAP / BEP / BAC	30 %
	BAC+2 / BAC+3	59,3 %
	BAC+4 / BAC+5 / Supérieur à BAC+5	8,7 %
Niveau du diplôme en vente	sans diplôme spécialisé en vente	35,3 %
	CAP / BEP / BAC PRO Commerce-Vente	14,3 %
	BTS NDRC/ BTS MUC / DUT TC / Bac+2 Commerce-Vente	39 %
	Bac+3 Commerce-Vente (8,7%), Bac+4 / Bac+5 Commerce-Vente	2,7 %
Formation continue en vente	oui	19,7 %
	non	76,3 %
Contrat de travail	apprentissage / professionnalisation	21 %
	mi-temps CDD	0 %
	mi-temps CDI	2 %
	temps partiel CDD	1,3 %
	temps partiel CDI	5,7 %
	temps plein CDD	2,7 %
	temps plein CDI	67,3 %
Expérience en vente	moins de 12 mois	4,7 %
	de 1 à 4 ans	31 %
	de 5 à 9 ans	23,7 %
	de 10 à 14 ans	18 %
	de 15 à 19 ans	11,7 %
	de 20 à 24 ans	7,3 %
	25 ans ou plus	3,7 %
Ancienneté dans l'entreprise	moins de 12 mois	14,3 %
	de 1 à 4 ans	39,7 %
	de 5 à 9 ans	23,3 %
	de 10 à 14 ans	11,3 %
	de 15 à 19 ans	4,7 %
	de 20 à 24 ans	4,3 %
	25 ans ou plus	2,3 %

Annexe 3 : Les échelles de mesure

Variable	Item ³¹	Source
Etat d'esprit de la capacité de vente ³² (échelle de Likert en 6 points. 1 = pas du tout d'accord, 6 = tout à fait d'accord)	S'agissant de votre capacité de vente, vous pouvez modifier même considérablement votre niveau de base. Vous pouvez toujours modifier substantiellement votre capacité de vente. Peu importe le niveau de votre capacité de vente, vous pouvez toujours un peu le changer.	(Dweck, 2000)
But d'approche de la maîtrise (échelle de Likert en 5 points. 1 = pas du tout d'accord, 5 = tout à fait d'accord)	Pour être un bon vendeur, il est important d'améliorer constamment ses compétences en matière de vente. Il est important pour moi de tirer des enseignements de chaque expérience de vente que j'ai eue. Cela vaut la peine de passer beaucoup de temps à apprendre de nouvelles approches pour traiter avec les clients. Apprendre à être un meilleur vendeur est pour moi d'une importance fondamentale.	(Harris et al., 2005)
But d'approche de la performance (échelle de Likert en 5 points. 1 = pas du tout d'accord, 5 = tout à fait d'accord)	Il est très important pour moi que mon manager me considère comme un bon vendeur. Je veux vraiment que mes collègues me considèrent comme un bon vendeur. J'essaie toujours de communiquer mes réalisations à mon manager.	(Harris et al., 2005)
But d'évitement de la	Au travail, j'aurais tendance à éviter les nouvelles tâches qui pourraient me faire paraître peu compétent devant mes	(Vandewall, 1997)

³¹ Nous présentons uniquement les items retenus suite aux analyses exploratoires et confirmatoires.

³² Comme l'expliquent Dweck (2000) et Rattan et Ozgumus (2019), les termes d'« *état d'esprit fixe* » et d'« *état d'esprit de croissance* » sont largement utilisés dans la littérature pour des raisons pratiques. En réalité, les individus détiennent un état d'esprit qui se situe quelque part dans le continuum qui évalue la malléabilité de leur capacité et de leur attribut. Ainsi, les individus sont répartis au sein du concept unidimensionnel d'état d'esprit qui va de la fixité à la malléabilité de la capacité ou de l'attribut. Les termes « *état d'esprit fixe* » et « *état d'esprit de croissance* » font donc référence aux individus qui se dirigent davantage d'un côté de l'échelle du continuum.

performance (échelle de Likert en 5 points. 1 = pas du tout d'accord, 5 = tout à fait d'accord)	collègues. Je préfère éviter de montrer mes faiblesses au travail que de tenter de maîtriser une nouvelle compétence. Au travail, ça m'inquiéterait d'entreprendre une tâche si ma performance démontrait mon faible niveau de compétence. Je préfère éviter les situations au travail dans lesquelles je pourrais avoir de mauvaises performances.	
But d'évitement de la maîtrise (échelle de Likert en 5 points. 1 = pas du tout d'accord, 5 = tout à fait d'accord)	J'essaie juste d'éviter d'être incompetent dans la réalisation des tâches nécessaires à mon travail. Mon but est d'éviter d'être incompetent dans la réalisation des tâches nécessaires à mon travail. J'espère juste que je suis capable de maintenir suffisamment de compétences pour accomplir mon travail.	(Baran ik et al., 2013)
Engagement au travail (échelle en 7 points. 0 = Jamais, 6 = Toujours / Tous les jours)	Je déborde d'énergie pour mon travail. Je suis passionné(e) par mon travail. Faire ce métier est stimulant. Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler. Je suis content(e) lorsque je suis captivé(e) par mon activité.	(Scha ufeli et Bakker 2003)
Résilience au travail (échelle de Likert en 5 points. 1 = pas du tout d'accord, 5 = tout à fait d'accord)	Au travail, je tends à rebondir rapidement après des moments difficiles. Au travail, je me remets facilement d'un événement stressant. Au travail, en général je traverse les moments difficiles sans trop de difficulté.	(Jacob s et Horsch, 2019)

Annexe 4 : La validité et la fiabilité des mesures

Pour tester la fiabilité des échelles de mesure et leur cohérence interne, nous avons utilisé l'alpha de Cronbach (Cronbach, 1951) et le Rhô de Jöreskog (construct reliability) (Jöreskog, 1971). L'ensemble de nos construits ont des Alpha de Cronbach satisfaisants (Nunnally, 1978) : état d'esprit de la capacité de vente (0.837), but d'approche de la maîtrise (0.811), but d'approche de la performance (0.713), but d'évitement de la performance (0.856), but d'évitement de la maîtrise (0.804), engagement au travail (0.915) et résilience au travail (0,787).

Les Rhô de Jöreskog (construct reliability) de l'ensemble de nos construits sont satisfaisants (Fornell et Larcker, 1981; Hair et al., 2010) : état d'esprit de la capacité de vente (0.844), but d'approche de la maîtrise (0.814), but d'approche de la performance (0.746), but d'évitement de la performance (0.861), but d'évitement de la maîtrise (0.810), engagement au travail (0.917) et résilience au travail (0,792). Enfin, pour que la validité convergente (ou variance moyenne extraite d'un construit) (AVE) soit acceptable, le Rhô de validité convergente (Rhô vc) doit être supérieur ou égal à 0,5 (Fornell et Larcker, 1981), cette condition étant satisfaite pour tous nos construits : état d'esprit de la capacité de vente (0.645), but d'approche de la maîtrise (0.523), but d'approche de la performance (0.509), but d'évitement de la performance (0.610), but d'évitement de la maîtrise (0.590), engagement au travail (0.689) et résilience au travail (0,562). Nous avons également confirmé la validité discriminante en vérifiant que le Rhô de validité convergente (Rhô vc) est supérieur à la corrélation - élevée au carrée - entre les construits. (Anderson et Gerbing, 1988; Fornell et Larcker, 1981; Gerbing et Anderson, 1985). Cette condition est satisfaite pour l'ensemble de nos construits.

Annexe 5 : L'analyse des liens directs entre les variables par les équations structurelles

Liens	β	t	Décisions
Etat d'esprit de la capacité de vente → but d'approche de la maîtrise	0,458***	6,285	validée
Etat d'esprit de la capacité de vente → but d'approche de la performance	0,107 ns	1,613	refusée
Etat d'esprit de la capacité de vente → but d'évitement de la performance	-0,242***	-3,590	validée
Etat d'esprit de la capacité de vente → but d'évitement de la maîtrise	0,091 ns	1,327	refusée
But d'approche de la maîtrise → engagement au travail	0,368***	5,610	validée
But d'approche de la performance → engagement au travail	0,286***	4,722	validée
But d'évitement de la performance → engagement au travail	-0,122**	-2,101	validée
But d'évitement de la maîtrise → engagement au travail	-0,116**	-2,180	validée

*** p < 0,001 ; ** p < 0,05 ; ns = p non significatif.

Annexe 6 : Le test du modérateur (résilience au travail)

Variable à expliquer : but d'approche de la maîtrise			
Modération	béta	t	p
Etat d'esprit de la capacité de vente x résilience au travail	-0,116	-3,6360	***

*** $p < 0,001$

Annexe 7 : Le graphique d'interprétation de la résilience comme modérateur entre l'état d'esprit de la capacité de vente et le but d'approche de la maîtrise

