



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

15 octobre 2020 – Université Lumière Lyon 2

Actes





Comité d'organisation

Fanny POUJOL - Sébastien SOULEZ – Eric PEZET – Chloé GUILLOT-SOULEZ

Comité scientifique

Marie-Aude ABID-DUPONT, MCF, Université Toulouse 1 Capitole.

Brigitte AURIACOMBE, EM Lyon Business School

Fabienne BERGER-REMY, MCF, IAE de Paris.

Audrey CHARBONNIER-VOIRIN, INSEEC Business School (Campus Bordeaux).

Sophie DE VILLARTAY, Docteure, IAE de Paris.

Romain FARELLACCI, Doctorant, Université de Toulon.

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

Michel KLEIN, Doctorant, Université de Montpellier.

Mélodie LECONTE, ATER, Université Paris Nanterre.

Etienne MACLOUF, PR, Université de La Rochelle.

Stéphane ONNEE, PR, Université d'Orléans.

Éric PEZET, PR, Université Paris Nanterre.

Jean PFIFFELMANN, EM Strasbourg.

Fanny POUJOL, PR, Université Paris Nanterre.

Sébastien SOULEZ, PR, Université Lumière Lyon 2, Marketing.



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

15 octobre 2020 – Université Lumière Lyon 2

9h15 Connexion et accueil des participants

9h30-10h Introduction de la journée : marketing des ressources humaines, définition, enjeux et voies de recherches
par **Sébastien Soulez** (Université Lumière Lyon 2)

10h-12h SESSION 1 : Présentation de Communications

LE SITE INTERNET, UN OUTIL EFFICACE POUR ATTIRER DES CANDIDATS ? ETUDE DES EFFETS DE L'HOSPITALITE VIRTUELLE SUR L'ATTRACTIVITE DES PME

Soffien Bataoui, Jessica Gerard & Christelle Martin-Lacroux (Université Grenoble-Alpes)

UNE EXPLORATION DES DISSONANCES ENTRE LE DISCOURS DE LA MARQUE ET LE VECU DES COLLABORATEURS

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

DE SI FIDELES SALARIES : ANALYSE DES EXPERIENCES COLLABORATEURS

Sana Guerfel-Henda & Maria-Cristiana Munthiu (ESC Amiens)

12h-14h

Pause

14h-15h Table ronde

Marketing RH: 2020, nouvelle décennie, nouveaux défis

avec **Suzanne Castel** (Directrice générale déléguée "Communication et marque employeur", INSIGN), **Céline Greuzard** (Director Employer Branding Communication, Volvo Group) & **Chloé Guillot-Soulez** (Maître de conférences HDR, Université Jean Moulin Lyon 3)



15h-15h30

Pause

15h30-17h30

SESSION 2 : Présentation de Communications

THE MEDIATING EFFECT OF PRIDE IN MEMBERSHIP ON EMPLOYEE ATTITUDE AFTER CORPORATE REPUTATION CRISIS

Sophie de Villartay (IAE de Paris) & **Marie-Aude Abid-Dupont** (Université Paris Nanterre)

IDENTIFICATION DES STRATEGIES DE GESTION DES SITES D'AVIS-EMPLOYEUR PAR LES ENTREPRISES

Yoann Ducoux & Chloé Guillot-Soulez (Université Jean Moulin Lyon 3)

LES EFFETS DE LA PLEINE CONSCIENCE SUR LA PERFORMANCE ET L'INTENTION DE QUITTER DES COMMERCIAUX : UNE ETUDE EMPIRIQUE

Christophe Czuly (Université de Montpellier)

17h30

Mot de clôture

**LE SITE INTERNET, UN OUTIL EFFICACE POUR ATTIRER DES CANDIDATS ?
ETUDE DES EFFETS DE L'HOSPITALITE VIRTUELLE SUR L'ATTRACTIVITE DES PME**

Soffien Bataoui, Jessica Gerard & Christelle Martin-Lacroux

Université Grenoble-Alpes

Résumé : Cette communication exploratoire présente une revue de littérature propre aux interfaces digitales et pouvant s'appliquer dans le domaine du Marketing RH. Elle s'appuie sur un benchmark réalisé auprès de 21 PME, montrant que ces dernières n'utilisent que très peu leur site internet comme levier d'attractivité alors que ce dernier constitue un outil de communication externe incontournable. La littérature en marketing digital traite de nombreux concepts pertinents en commerce électronique qui pourraient être transposés aux problématiques d'attractivité des talents. Le concept d'hospitalité virtuelle est ici présenté comme vecteur potentiel d'attractivité de candidats. Un agenda de recherche à conduire est présenté.

Mots-clés : Attractivité ; marque employeur ; site internet ; PME ; hospitalité virtuelle

Abstract: This exploratory paper presents a literature review specific to digital interfaces and relevant for Human Resources issues (e.g. applicants' attraction). It is initially based on a benchmark carried out with 21 SMEs, pointing out that they rarely use their website to attract applicants while it is established that a company's website is an attractive external communication tool that can be effective in attracting future employees. Indeed, the literature on digital marketing deals with many relevant concepts in e-commerce that could have their place in an HR perspective to attract talent. The concept of virtual hospitality is presented here as a potential vector for attracting candidates. A research agenda to be conducted is presented.

Keywords: Attractiveness; employer brand; website; SME; virtual hospitality

LE SITE INTERNET, UN OUTIL EFFICACE POUR ATTIRER DES CANDIDATS ? ETUDE DES EFFETS DE L'HOSPITALITE VIRTUELLE SUR L'ATTRACTIVITE DES PME

Introduction

Plus de la moitié des PME déclarent rencontrer des difficultés de recrutement qui freinent leurs perspectives de croissance¹. Ces difficultés concernent notamment les profils hautement qualifiés qui préfèrent se tourner vers les grandes entreprises, plus attractives en termes de salaires et de notoriété. L'absence « d'identité de marque employeur » des PME, c'est-à-dire « la manière dont une organisation souhaite se présenter en tant qu'employeur » (Viot et Benraïss-Noailles 2014), expliquerait en partie ce déficit d'attractivité.

En France, 94% des candidats se renseignent avant de candidater² et leur source d'information privilégiée est le site institutionnel de l'organisation (Charbonnier-Voirin, Marret, et Paulo 2017). Ils y consultent des informations qui leur permettent ensuite d'inférer des pratiques et des politiques organisationnelles influençant ainsi leur décision de postuler. Le site institutionnel d'une PME fait donc partie intégrante de la gestion de l'identité de la marque employeur : il lui permet de communiquer des promesses d'avantages fonctionnels, économiques et psychologiques, éléments constitutifs de la marque employeur (Charbonnier-Voirin, Pujol, et Vignolles 2017). Le site d'une entreprise constitue un relais incontournable, sa « voix officielle » en matière d'identité de marque employeur (Guillot-Soulez et Soulez 2015), permettant d'influencer les perceptions d'employés potentiels à l'égard de l'organisation, et leurs intentions comportementales (au premier rang desquelles l'intention de candidater).

Pourtant, un benchmark mené auprès de 21 PME dans le secteur du bâtiment et des travaux publics laisse apparaître que les sites internet ne mettent que rarement en avant les bénéfices véhiculés par l'entreprise. Les sites internet sont davantage conçus pour répondre aux problématiques clients et non à celles des potentiels futurs candidats. Après avoir présenté le benchmark réalisé et les enseignements que nous en tirons, nous nous intéresserons à la littérature en marketing et plus spécifiquement aux concepts appliqués en marketing digital pour les transposer en RH dans une perspective d'attractivité des candidats.

Le site internet des PME, un outil mal utilisé dans une perspective de recrutement ?

Comme le notent Cable et Turban (2001), peu d'études ont été menées sur les candidats dans le processus de recherche et d'interprétation des informations concernant un employeur. Le site institutionnel d'une entreprise constitue pourtant une source d'information importante à cet effet et un moyen de communiquer autour de sa marque employeur en présentant des bénéfices fonctionnels, financiers et psychologiques. Pour vérifier ce qu'il en est dans les pratiques en matière de diffusion d'informations à destination des candidats potentiels, nous avons mené un benchmark en juin 2019.

¹ <http://www.datapressepremium.com/rmdiff/2008572/JAM-Etude-Difficultes-PME-Recrutement-Experts.pdf>

² Enquête RegionsJob sur les relations candidats/recruteurs, réalisée du 5 octobre au 26 novembre 2015.

Ce dernier a été conduit auprès de 21 entreprises dans le secteur du BTP sélectionnées de façon aléatoire. Notre choix s'est porté sur ce secteur en raison de la forte augmentation de ses projets de recrutement (+26% pour la construction en 2019) ³et de ses difficultés à recruter. Selon une récente enquête 68% des projets de recrutement du BTP sont jugés difficiles⁴. Les chercheurs ont, dans un premier temps, établi les règles relatives à la collecte des données. La liste de ces entreprises ainsi que leurs effectifs sont disponibles dans le tableau en annexe 1. Les résultats du benchmark sont présentés dans l'encadré ci-après.

19 entreprises sur les 21 interrogées disposent d'une présentation de l'entreprise mais seulement 4 entreprises ont mis en avant une vidéo de présentation. Le formulaire de contact est présent sur 17 sites étudiés. L'un des éléments majeurs est la présentation des différentes réalisations/projets terminés (16 entreprises), les certifications obtenues (15 entreprises), les chiffres clés (13 entreprises) ainsi que les moyens humains (13 entreprises). Le descriptif des activités de la société (12 entreprises), l'historique (10 entreprises), la localisation du (ou des) site(s) (9 entreprises) ainsi qu'un lien vers Google Plan (ou équivalent) (9 entreprises) sont également mis en exergue.

Les moyens matériels et les actualités sont présents sur 8 des sites étudiés. Les engagements de l'entreprise sont mis en avant sur 6 sites. Seuls 5 sites mettent en avant les valeurs, 4 présentent une photo de l'équipe, 2 entreprises ont développé un moteur de recherche d'offres d'emploi et 2 entreprises mettent aussi en ligne des offres de stage et d'alternance. Par ailleurs, un seul site montre un témoignage de salarié(s), tout comme une seule entreprise évoque le bien-être des salariés ; une autre propose quant à elle des alertes quand un emploi correspondant aux critères des candidats est mis en ligne.

Encadré 1: synthèse des résultats du benchmark

Nous observons que très peu d'entreprises vont au-delà de la simple présentation « minimale » que l'on doit trouver sur le site internet d'une entreprise, c'est-à-dire la mise en exergue de son activité. En effet, rares sont celles qui mettent en avant leurs équipes (au sens large avec par exemple la présence d'une photo ou de façon plus spécifique avec un témoignage salarié), qui évoquent les valeurs qu'elles véhiculent ou qui communiquent sur la prise en considération du bien-être des salariés. Ainsi si la PME ne possède que son site internet comme vecteur d'informations, il paraît difficile pour le candidat de se projeter dans l'entreprise.

Il nous semble alors pertinent de mobiliser la littérature en marketing et plus spécifiquement celle propre à la conception de sites internet. En effet, les outils marketing constituent un levier d'amélioration de l'expérience vécue par les candidats, considérés comme des clients à attirer puis fidéliser (Charbonnier-Voirin, Marret, et Paulo 2017; Soulez et Guillot-Soulez 2011).

³ La **pénurie** des compétences est l'un des principaux obstacles. Elle s'articule, autour du manque de **qualification** ou de motivation pour certains métiers, comme **couvreur**, peintre en bâtiment, **monteur**, **grutier** ou conducteur d'engins.

⁴ <https://www.regionsjob.com/actualites/automobile-btp-metallurgie.html>

Apports de la littérature en marketing digital

De nombreux concepts issus de cette littérature semblent intéressants dans la perspective de transposition des valeurs de l'entreprise au travers de son site internet et de l'attraction de candidats. C'est le cas la notion de présence sociale, définie comme étant la capacité d'un intermédiaire virtuel de permettre aux utilisateurs de sentir que les autres sont psychologiquement présents (Gefen et Straub, 2003). De façon plus spécifique, ces éléments permettraient aux PME de conférer une certaine chaleur humaine à leur site, dépassant ainsi le côté « froid » et « impersonnel » d'une simple présentation institutionnelle sur son site. A cet effet, le concept d'hospitalité virtuelle a attiré notre attention dans ce contexte spécifique.

En commerce électronique, l'hospitalité virtuelle est définie comme « *la capacité d'un site internet marchand à accueillir ses clients au sein d'un espace convivial et communautaire, permettant un échange basé sur la réciprocité en y intégrant notamment des aspects non-marchands* » (Bataoui 2017). L'hospitalité virtuelle se décline en plusieurs dimensions : une dimension navigation, permettant à l'utilisateur une prise en main optimale du site en facilitant son parcours, une dimension sociale, intégrant de nombreux points d'échanges avec l'entreprise, une dimension réciprocité où le partage d'informations se fait de façon équitable entre le site et le visiteur et une dimension ludique où, l'internaute doit pouvoir être en mesure d'être divertie pendant sa navigation sur le site.

Les effets de l'hospitalité virtuelle sur les réactions des consommateurs sont nombreux et variés : intention d'achat, augmentation des réactions affectives à valence positive et réduction de celles à valence négative (Bataoui, 2017) ou encore bien-être ressenti pendant la navigation sur le site (Bataoui et Belkaïed-Ayadi, 2018).

Appliqué au contexte des sites institutionnels de PME, conférer une certaine forme d'hospitalité au site internet reviendrait à donner des éléments d'informations aux différentes parties prenantes (pas seulement le consommateur). Les informations diffusées permettraient d'établir une relation allant au-delà du simple échange transactionnel passions des salariés, organisations d'événements en interne, informations sur le bien-être au travail et la culture d'entreprise, ...).

Ainsi, si une PME crée son site internet en intégrant le concept d'hospitalité virtuelle, les réactions attitudinales et les intentions comportementales déjà étudiées dans le cadre du commerce électronique pourraient être également présentes dans un contexte RH : intention de postuler, confiance envers l'organisation ou encore attitude à l'égard de l'organisation. A notre connaissance, il n'existe pas de recherche étudiant le lien entre le niveau d'hospitalité virtuelle d'un site et les effets sur les attitudes et comportements des candidats. Afin de vérifier ces hypothèses, une expérimentation est en cours. Elle sera décrite dans la partie suivante. Les premiers résultats de cette dernière pourraient être présentés lors du prochain congrès de l'AGRH, en octobre 2020.

Conduite d'une étude : les effets de l'hospitalité virtuelle sur l'attractivité des PME dans le cadre d'une perspective de recrutement

Un site Internet d'une PME fictive dans le secteur du BTP a été créé. Il a été dupliqué en trois versions, chacune représentant un niveau d'hospitalité (faible, moyen et élevé) manipulé sur les quatre dimensions du concept (navigation, sociale, réciprocité et ludique). Sur chacun de ces sites, un échantillon représentatif de la population française a été recruté via un panéliste.

L'objectif des répondants était d'évaluer le site dans une perspective de recherche d'emploi ou de volonté de quitter son emploi actuel. Outre l'intégration d'éléments permettant d'assurer de la bonne manipulation de la variable indépendante (hospitalité virtuelle), des questions de contrôle ont été intégrées afin de s'assurer des bonnes conditions de déroulement de l'expérimentation.

Concernant le modèle, nous émettons l'hypothèse selon laquelle l'hospitalité du site jouera positivement sur l'immersion du candidat sur le site, pendant sa visite. Cette immersion devrait générer des attitudes positives envers le site et l'organisation. A leur tour, ces attitudes favorables devraient influencer positivement l'attractivité organisationnelle, la confiance envers la PME et l'intention d'y candidater. Certaines variables modératrices devraient atténuer les effets escomptés, comme le besoin d'interactions sociales du candidat par exemple. Le concept d'hospitalité virtuelle étant fortement ancré dans l'échange social, il est en effet possible que cette variable joue un rôle modérateur sur les liens entre l'hospitalité perçue et les différentes variables du modèle.

Conclusion et ouverture

Cette communication exploratoire montre que le site internet des PME est peu mobilisé dans la perspective d'accroître leur attractivité. Pourtant, la littérature tend à souligner l'intérêt de mobiliser le site internet à ces fins. C'est dans cette veine perspective ? que nous mobilisons une littérature à la croisée du marketing et des systèmes d'informations afin de montrer l'intérêt du concept d'hospitalité virtuelle.

Une recherche expérimentale est en cours. A l'heure actuelle, nous venons de terminer l'élaboration de différentes versions d'un même site internet d'une PME dans le secteur du BTP (chaque version représentera un niveau d'hospitalité virtuelle) et pré-testons le questionnaire. La collecte de données se déroulera en décembre 2019, permettant ainsi de présenter les premiers résultats lors de la 2^{ème} journée de recherche sur le marketing RH.

Bibliographie

BATAOUI, S. 2017. « Vers une forme d'humanisation des interfaces digitales : transposition du concept d'hospitalité au commerce électronique et impact de ses dimensions sur les réactions affectives, l'absorption cognitive et les comportements des consommateurs », Thèse de Doctorat, Université Grenoble Alpes.

BATAOUI, S. ; BELKAIED-AYADI, N. (2018). « Le commerce électronique peut-il lui aussi procurer du bien-être aux consommateurs ? Une approche par l'hospitalité virtuelle », 21ème Colloque International Etienne Thil, Roubaix.

CABLE, D. ; TURBAN, D. 2001. « Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment », In Research in Personnel and Human Resources Management, Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 20, p.115–163.

CHARBONNIER-VOIRIN, A. ; MARRET, L. ; PAULO, C. 2017. « Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature », Management & Avenir, 94 Septembre, p. 33-55.

CHARBONNIER-VOIRIN, A. ; POIJOL, J. ; 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 ? », *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* 34, 4, p. 17-26.

GEFEN, D. ; STRAUB, D. 2003. « Managing user trust in B2C e-services », *E-service Journal*, 2, 2, p.7-24.

GUILLOT-SOULEZ, C. ; SOULEZ, S. 2015. « Travailler pour une banque qui appartient à ses clients sociétaires : ça change quoi ? Analyse de l'identité de marque employeur des banques coopératives », *@GRH*, 15, Octobre, p. 59-77.

SOULEZ, S. ; GUILLOT-SOULEZ, C. 2011. « Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y. (French) », *Recherche et Applications en Marketing*, 26, 1, p. 39-57.

VIOT, C. ; BENRAISS-NOAILLES, L. 2014. « Employeurs démarquez-vous! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité? » *Management international/International Management/Gestión Internacional* 18, 3, p. 60-81.

Annexe 1 : tableau des 21 entreprises

| Nom de l'entreprise | Adresse du site | Nombre de salariés |
|----------------------------|---|---------------------------|
| GEC Ingénierie | gec-ingenierie.fr | 21 |
| IBSE | ibse.eu | 30 |
| LGX | www.lgx.fr | 16 |
| Nerocan | nerocan.fr | 35 |
| CTE | www.cte-sa.com | 130 |
| Eos | www.groupeeos.com/fr | 230 |
| Mazza BTP | www.mazza-btp.fr | 40 |
| Rivasi | rivasi.com/societe/ | 180 |
| Rampa TP | www.rampa-tp.com | 230 |
| Fayatt TP | fayattf.fayat.com/fr | 300 |
| Bourgeois TP | www.bourgeoistp.fr | 57 |
| Seip TP | www.seip-tp.com | 120 |
| Entreprise Boyer | http://www.entrepriseboyer.com/ | 102 |
| TP Spada | www.tpspada.com | 135 |
| Ascaudit | http://www.ascaudit.com/ | 130 |
| Entreprise Gibello | www.entreprise-gibello.com | 72 |
| Pontiggia | http://www.pontiggia.fr/ | 172 |
| Sobegi | http://www.sobegi.com/fr | 238 |
| André BTP | http://www.andre-btp.com/ | 140 |
| Vallorge | https://www.vallorgesas.fr/ | 49 |
| Brosse | https://www.brosse-chazelles-lyon.fr/entreprise-batiment | 42 |

UNE EXPLORATION DES DISSONANCES ENTRE LE DISCOURS DE LA MARQUE ET LE VECU DES COLLABORATEURS.

Fabienne Berger-Remy, Sylvain Delmas & Sophie de Villartay

IAE de Paris

Résumé

A l'ère des réseaux sociaux, les entreprises ont compris tout l'intérêt de solliciter leurs collaborateurs en tant qu'ambassadeurs de leurs marques. L'*internal branding*, ou management interne de la marque, regroupe les pratiques visant à acculturer les employés à la marque, de manière à ce qu'ils adoptent un comportement favorable à cette même marque. Cette recherche exploratoire, qui s'appuie sur des récits de vie professionnelle, s'intéresse aux réactions des collaborateurs faisant face à une incohérence entre les valeurs de marque affichées et leur quotidien de travail. A partir des développements de la théorie de la dissonance cognitive, elle montre que la relation des collaborateurs à la marque est micro-située et dynamique, et qu'elle évolue en fonction de l'attachement initial, des expériences vécues, de certaines prédispositions individuelles, et de l'environnement social. Ces résultats permettent d'envisager une évolution de l'*internal branding* qui prenne davantage en compte la situation individuelle des collaborateurs.

Abstract

Companies have understood the importance of soliciting their employees as brand ambassadors. Internal branding refers to an array of practices aimed at acculturating employees to the brand, so that they adopt a brand-supporting behaviour. This exploratory research, based on professional life stories, focuses on the reactions of employees facing an inconsistency between the brand values and their daily work. Based on developments in the theory of cognitive dissonance, it shows that the relationship between employees and the brand is micro-situated et dynamic, et that it evolves according to initial attachment, work experiences, individual characteristics, et the social environment. From these results, an evolution of internal branding that takes more into account the situation of employees can be envisioned.

UNE EXPLORATION DES DISSONANCES ENTRE LE DISCOURS DE LA MARQUE ET LE VECU DES COLLABORATEURS.

Introduction

« Transformez vos collaborateurs en ambassadeurs de marque⁵ », « Le collaborateur ambassadeur, nouvel eldorado 4.0 ?⁶ », depuis quelques années, magazines spécialisés et consultants vantent cette pratique consistant à mobiliser ses employés pour promouvoir la marque. L'étude des pratiques visant à acculturer les collaborateurs aux marques de leurs entreprises, ou *internal branding*, connaît un intérêt croissant (Burmman et Zeplin, 2005; King et Grace, 2012; Liu et al., 2017; Piehler et al., 2016, 2018; Saleem et Iglesias, 2016). La présente recherche s'intéresse aux réactions et aux stratégies individuelles mises en place par des collaborateurs lorsqu'ils font face à des incohérences entre ce que la marque raconte, et leur vécu de travail. L'approche est exploratoire et s'appuie sur des récits de vie professionnelle de collaborateurs du groupe PSA et de la Société Générale.

La relation entre le collaborateur et les marques

Le courant de recherche explorant la relation entre les employés et leurs marques, bien que faisant l'objet de publications régulières depuis une dizaine d'années (Berger-Remy et Michel, 2015; Burmann et Zeplin, 2005; Foster et al., 2010; Piehler et al., 2016; Saleem et Iglesias, 2016), reste encore embryonnaire. La relation collaborateur-marque fait cependant l'objet d'un intérêt croissant, sous l'effet concomitant de deux facteurs : le développement des marques de service, et la communication de marque sur les réseaux sociaux. En effet, dans les services, le collaborateur joue un rôle clef dans l'accomplissement de la promesse de marque. Les collaborateurs au contact des clients, et en particulier les vendeurs, ont par conséquent fait l'objet d'une attention particulière dans les travaux de recherche (Badrinarayanan et Laverie, 2011; Michel et al., 2015). Ensuite, l'usage massif des réseaux sociaux à partir de 2004 a modifié le mode de communication des marques, passé d'un mode unidirectionnel à un mode conversationnel (Iglesias et Bonet, 2012; Quinton, 2013). Dans ce nouveau paradigme, le collaborateur devient un interlocuteur de choix pour différentes raisons : (1) sa parole est considérée comme plus authentique et crédible (Baker et al, 2014) ; (2) l'audience cumulée des collaborateurs sur leurs propres réseaux sociaux peut dans certains cas excéder celle des comptes officiels des marques (Madsen et Verhoeven, 2019). Le comportement de porte-parole de la marque, ou *employee advocacy*, regroupe toutes les actions de défense, de soutien et de recommandation de la marque par les employés (Tsarenko et al., 2018).

Pour maximiser le potentiel d'une telle approche, les entreprises mettent en place un management interne de la marque, ou *internal branding*. L'*internal branding* est défini dans la littérature comme «le processus par lequel les entreprises cherchent à influencer l'adoption des valeurs de la marque par les collaborateurs, de telle manière que les comportements des collaborateurs soient en accord avec les valeurs et dans le but d'accomplir la promesse de la

⁵ <https://www.ladn.eu/entreprises-innovantes/parole-expert/influence-transformer-collaborateurs-en-ambassadeurs-marque/>

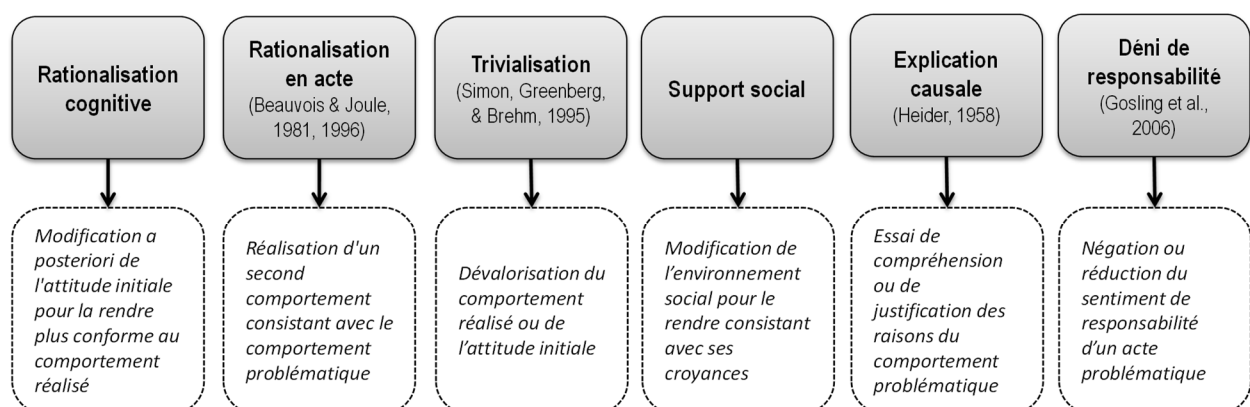
⁶ <https://www.e-marketing.fr/Thematique/social-media-1096/breve/le-collaborateur-ambassadeur-nouvel-eldorado-40-333526.htm#4y4EfzIJ6w4WeYOM.97>

marque⁷ » (Saleem et Iglesias, 2016: 44). Le but affiché des stratégies d'*internal branding* est d'obtenir que les employés adoptent des comportements favorables à la marque, ou *brand citizenship behavior* (Piehler et al, 2016). La plupart des recherches mobilisant l'*internal branding* ont une visée instrumentale et se focalisent sur des stratégies d'alignement conçues dans le but d'accroître et d'homogénéiser les comportements des employés jugés favorables à la marque. La présente recherche explore un autre aspect, moins connu, de la relation collaborateur-marque : que se passe-t-il lorsqu'un collaborateur se sent en situation d'inconfort par rapport à ce qui lui est demandé, à savoir un comportement exemplaire vis-à-vis de la marque ? La théorie de la dissonance cognitive de Festinger a été mobilisée comme cadre conceptuel pour étudier ces situations d'inconfort (Festinger, 1957).

Une grille de lecture par la théorie de la dissonance cognitive.

La théorie de la dissonance cognitive s'intéresse aux relations entre différentes cognitions (Festinger, 1957, p.3). Le processus d'éveil et de dissonance cognitive apparaît lorsque nous faisons face à des informations contradictoires. Des développements ultérieurs ont discuté les conditions d'éveil de la dissonance dans trois directions : (1) l'importance du soi et de l'estime de soi (Thibodeau et Aronson, 1992), (2) le rôle joué par la responsabilité perçue (Cooper et Fazio, 1984) et (3) la contagion émotionnelle (Morton et al, 2003). Face à ces inconsistances, les individus vont mettre en place différentes stratégies de réduction de la dissonance cognitive, de manière à retrouver un équilibre psychologique (figure 1) (Beauvois et al, 1996; Gosling et al, 2006; Simon et al, 1995).

Figure 1 : les stratégies de réduction de la dissonance cognitive



Le cadre de la dissonance cognitive nous amène à formuler la question de recherche comme suit : Peut-on identifier des cas dans lesquels des cognitions inconsistantes entre la marque, l'entreprise et/ou le secteur d'activité engendrent de l'inconfort pour un collaborateur ? Et lorsqu'inconfort il y a, quelles sont les stratégies mises en place par ces mêmes collaborateurs pour y faire face ? Pour explorer le phénomène, une approche par les récits de vie professionnelle a été retenue.

Méthodologie : une approche par les récits de vie professionnelle

L'approche par les récits de vie permet de resituer les phénomènes que nous cherchons à observer dans la trajectoire personnelle d'un individu (Bertaux, 2016; Leconte, 2017). Ceci permet d'appréhender les séquences temporelles et les points de rupture (*turning points*), et de

⁷ Traduit de l'anglais par les auteurs

reconstituer une série d'événements dans leurs contextes. 15 entretiens ont été menés avec des collaborateurs du groupe PSA (Peugeot SA) et de la Société Générale, à qui nous avons demandé de nous raconter leur vie professionnelle. Les entretiens ont été intégralement retranscrits, et ont fait l'objet d'une analyse intra-sujet permettant de révéler les séquences, et la logique d'un individu. Toutes les personnes interrogées n'ont pas fait état dans leur récit de moment d'éveils de la dissonance. Celles qui ont fait état de situations d'inconfort ont été comparées. Quatre formes de trajectoire ont été identifiées, et sont présentées ci-après.

Résultats

La trajectoire du désenchantement. Cette trajectoire correspond à des individus qui ont totalement adhéré au discours de la marque, et qui ont été touchés par une crise de réputation externe affectant cette marque. Cette situation provoque des émotions fortes (sentiment d'humiliation), car elle remet en cause l'estime de soi et la fierté. Les premières stratégies de réduction de l'inconfort sont ambivalentes, et oscillent entre mise à distance de l'événement, minimisation de la responsabilité et attitude de combat. Cependant, face au sentiment de remise en cause de son intégrité, les individus finissent par rendre les armes et prendre de la distance vis-à-vis du discours de la marque.

La trajectoire du pragmatisme. Il s'agit de collaborateurs qui sont capables de restituer le contenu cognitif de la marque pour laquelle ils travaillent, mais qui observent que les situations et les comportements vécus dans le travail sont en opposition avec ce que la marque prône. Ces collaborateurs vont chercher à réduire cette dissonance de deux manières différentes. D'une part, ils vont mettre à distance le discours de la marque qu'ils vont considérer comme non crédible. D'autre part, ils vont valoriser l'organisation sur d'autres aspects (la puissance industrielle de l'entreprise, les opportunités de carrière...) et justifier ainsi de manière très pragmatique leur attachement à l'entreprise. Cette approche leur permet de réduire leur inconfort ponctuel. Ce pragmatisme, qui peut parfois conférer au cynisme, leur fait remettre la marque au rang d'outil de gestion, et éloigne tout affect.

La trajectoire de la mobilisation. Ce sont des individus qui manifestent un fort attachement à la marque et une fierté d'appartenance. Cet attachement précède en général l'entrée dans l'entreprise –il remonte à leur histoire familiale, dans laquelle la marque avait déjà une place de choix. Ces sentiments reposent sur plusieurs facteurs : l'histoire de la marque, des produits de qualité et innovants, des relations humaines dans le travail chaleureuses et respectueuses qui exemplifient les valeurs de la marque. La dissonance va être provoquée par des attaques extérieures sur le secteur d'activité (Dieselgate, crise de confiance dans le secteur bancaire). Compte tenu de leur identification à la marque, ces collaborateurs se sentent atteints personnellement par ces attaques. La réduction de la dissonance va passer par la réaffirmation des valeurs de la marque, tellement ancrées que ceci va leur permettre d'évacuer l'inconfort. La marque agit dans ce cas comme un bouclier.

La trajectoire du combat. Comme dans la trajectoire précédente, ces individus sont marqués par un fort attachement à la marque, qui précède là aussi leur entrée dans l'entreprise. Ils sont également caractérisés par une forte congruence entre les valeurs de la marque et leurs valeurs personnelles. La situation d'inconfort peut naître alors d'une organisation du travail perçue comme incohérente avec les valeurs de la marque et, par extensions, leurs propres valeurs. Face à cette situation inconfortable, l'identification à la marque va apparaître comme moteur de réduction de la dissonance, et va justifier une posture de combat, et une opposition manifeste aux directives imposées par l'entreprise.

On peut retenir que les situations d'inconfort exprimées par les employés suite à des dissonances entre ce que dit la marque et ce que vit le salarié conduisent à l'adoption de plusieurs stratégies de réduction, en fonction des profils. Cela engendre des comportements

vis-à-vis de la marque assez différents : certains font semblant, mais n'y croient plus, d'autres se désengagent sans y mettre d'affect, tandis que d'autres collaborateurs continuent à « vivre » la marque, soit qu'elle les protège d'attaques extérieures, soit qu'elle justifie une opposition aux décisions prises par le management.

Contributions, limites et voies de recherche.

Cette recherche répond à un appel à une compréhension plus fine des variables individuelles et collectives qui modèrent la relation entre les collaborateurs et les marques (Piehler et al., 2018). En effet, jusqu'ici, les travaux portant sur l'*internal branding* ont reposé essentiellement sur des approches hypothético-déductives cherchant à établir des relations entre des actions managériales, et des comportements ou attitudes favorables à la marque, dans des modèles prenant peu en compte la situation ou les caractéristiques des individus. Notre recherche montre que la relation des collaborateurs à la marque est une relation micro-située, inscrite dans une dynamique longue, et liée à l'expérience de travail. Elle met en lumière cinq facteurs: (1) l'importance de la relation à la marque préalable à l'entrée dans l'entreprise, (2) la cohérence entre les valeurs prônées par la marque et le système de valeurs propre de l'individu (Burmans et Zeplin, 2005; Charbonnier-Voirin et al., 2017; Piehler et al., 2016), (3) la place accordée aux valeurs dans la construction identitaire d'un individu, que l'on pourrait résumer en approche idéaliste versus approche pragmatique (Kivetz et Tyler, 2007), (4) le sentiment de responsabilité perçue et (5) le contexte social.

Ce travail présente des limites dans la généralisation liée à la méthode des récits de vie. Il conviendra donc de répliquer les modèles du comportement favorable à la marque en incluant certaines des variables identifiées dans ce travail exploratoire, pour voir si l'on peut en améliorer le potentiel explicatif.

En conclusion, cette recherche, en mettant en évidence des situations d'inconfort suite à des dissonances cognitives entre ce que dit la marque et ce qui est vécu dans l'entreprise, montre que la relation à la marque des collaborateurs évolue au cours d'une trajectoire professionnelle, en fonction de l'attachement initial, des expériences vécues, de certaines prédispositions individuelles, et de l'environnement social. Cette relation est dynamique et micro-située. Les entreprises doivent donc la saisir et la travailler dans toute sa richesse, aux fins de faire naître des vocations d'ambassadeurs de marque.

Références

- Badrinarayanan V et Laverie DA (2011) Brand Advocacy and Sales Effort by Retail Salespeople: Antecedents et Influence of Identification with Manufacturers' Brands. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 31(2): 123–140.
- Baker TL, Rapp A, Meyer T, et al. (2014) The role of brand communications on front line service employee beliefs, behaviors, and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 42(6): 642–657. DOI: 10.1007/s11747-014-0376-7.
- Beauvois J-L, Joule R et Joule R-V (1996) *A Radical Dissonance Theory*. Taylor & Francis.
- Berger-Remy F et Michel G (2015) Comment la marque donne du sens au collaborateur: vers une vision élargie du capital-marque. *Recherche et Applications en Marketing* 30(2): 30–57.
- Bertaux D (2016) *Le Récit de Vie*. 2016th ed. Armand Colin.

Burmann C et Zeplin S (2005) Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management* 12(4): 279–300.

Charbonnier-Voirin A, Poujol JF et Vignolles A (2017) From value congruence to employer brand: Impact on organizational identification and word of mouth. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* 34(4): 429–437. DOI: 10.1002/cjas.1379.

Cooper J et Fazio RH (1984) A New Look at Dissonance Theory. In: Berkowitz L (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press, pp. 229–266. DOI: 10.1016/S0065-2601(08)60121-5.

Festinger L (1957) *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press.

Foster C, Punjaisri K et Cheng R (2010) Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management* 19(6): 401–409. DOI: 10.1108/10610421011085712.

Gosling P, Denizeau M et Oberlé D (2006) Denial of responsibility: A new mode of dissonance reduction. *Journal of Personality et Social Psychology* 90(5): 722–733. DOI: 10.1037/0022-3514.90.5.722.

Iglesias O et Bonet E (2012) Persuasive brand management: How managers can influence brand meaning when they are losing control over it. *Journal of Organizational Change Management* 25(2): 251–264.

King C et Grace D (2012) Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours. *European Journal of Marketing* 46(3/4): 469–488. DOI: 10.1108/03090561211202567.

Kivetz Y et Tyler TR (2007) Tomorrow I'll be me: The effect of time perspective on the activation of idealistic versus pragmatic selves. *Organizational Behavior et Human Decision Processes* 102(2): 193–211. DOI: 10.1016/j.obhdp.2006.07.002.

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.

Liu G, Ko WW et Chapleo C (2017) Managing employee attention and internal branding. *Journal of Business Research* 79: 1–11. DOI: 10.1016/j.jbusres.2017.05.021.

Madsen VT et Verhoeven JWM (2019) The Big Idea of Employees as Strategic Communicators in Public Relation. DOI: 10.1108/S2398-391420190000004011.

Michel G, Merk M et Eroglu S (2015) Salesperson–brand relationship: main dimensions and impact within the context of private brand retailing. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 35(4): 314–333. DOI: 10.1080/08853134.2015.1110937.

Piehlér R, King C, Burmann C, et al. (2016) The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship

behaviour. *European Journal of Marketing* 50(9/10): 1575–1601. DOI: 10.1108/EJM-11-2014-0725.

Piehler R, Grace D et Burmann C (2018) Internal brand management: introduction to the special issue and directions for future research. *Journal of Brand Management* 25(3): 197–201. DOI: 10.1057/s41262-018-0096-2.

Quinton S (2013) The community brand paradigm: A response to brand management's dilemma in the digital era. *Journal of Marketing Management* 29(7–8): 912–932.

Saleem FZ et Iglesias O (2016) Mapping the domain of the fragmented field of internal branding. *Journal of Product & Brand Management* 25(1): 43–57. DOI: 10.1108/JPBM-11-2014-0751.

Simon L, Greenberg J et Brehm J (1995) Trivialization: the forgotten mode of dissonance reduction. *Journal of personality et social psychology* 68(2): 247.

Thibodeau R et Aronson E (1992) Taking a Closer Look: Reasserting the Role of the Self-Concept in Dissonance Theory. *Personality et Social Psychology Bulletin* 18(5): 591–602. DOI: 10.1177/0146167292185010.

Tsarenko Y, Leo C et Tse HHM (2018) When et why do social resources influence employee advocacy? The role of personal investment and perceived recognition. *Journal of Business Research* 82: 260–268. DOI: 10.1016/j.jbusres.2017.09.001.

Sana Guerfel-Henda & Maria-Cristiana Munthiu

ESC Amiens

Résumé

L'approche de marketing RH est essentielle pour fidéliser et attirer les salariés (Liger, 2016). Ces derniers aspirent à un meilleur équilibre de vie, qui puisse leur permettre de s'épanouir en tant que personnes à travers et en dehors du travail. Leurs expériences en tant que collaborateurs devraient se situer au centre des préoccupations des entreprises. Selon cette approche, considérer le salarié comme étant un client interne (Arnaud, Frimousse et Peretti, 2009) nous paraît pertinent. En tenant compte de tous ces aspects, notre article vise à évoquer la manière dont les services offerts aux collaborateurs ont des répercussions sur leur fidélisation et leur expérience au sein de l'entreprise. Dans ce sens, notre revue de littérature aborde la fidélisation des salariés, avec un focus sur l'expérience collaborateur et sur l'importance de la marque employeur et des services proposés par l'entreprise pour fidéliser leurs salariés. Notre recherche en cours nous a permis de comprendre l'influence de ces services sur la perception de la marque employeur, la fidélisation et l'expérience collaborateur.

Mots clés : Fidélisation, marque employeur, expérience collaborateur.

Abstract

Nowadays, the approach of human resources marketing is essential in order to attract and get employees to be loyal (Liger, 2016). In fact, employees want to have a better life balance, which could favor their personal development at work and in their personal lives. Their experiences as employees should be the central preoccupations for companies. Therefore, we consider them as being internal clients (Arnaud, Frimousse and Peretti, 2009). By taking all these into consideration, our article aims at evoking the way in which services offered to employees have repercussions on their loyalty on their experience in the company. In this sense, our literature review approaches loyalty, with a focus on employee experience and on the importance of the company brand and of services proposed by the enterprise to determine their employees to be loyal. Our work in progress enhanced our comprehension of the influence of these services on the perception of the company brand, loyalty and employee experience.

Keywords: Loyalty, company brand, employee experience

Introduction

En tenant compte des évolutions économique, démographique et sociale, il semble essentiel pour les entreprises de mettre l'expérience collaborateur en cohérence avec leur image de marque afin d'attirer les salariés et de les considérer réellement comme étant des clients internes (Arnaud, Frimousse et Peretti, 2009, Kotler et Armstrong, 2017). Dans cette optique, il y a un vrai risque encouru si les entreprises ne se différencient pas de leurs concurrents en ce qui concerne leur marque, leur manière de motiver, de fidéliser de proposer des services à leurs collaborateurs. En plus, « le travail est aujourd'hui devenu une activité parmi d'autres, qui mérite intérêt, certes, mais certainement pas qu'on la sacralise » (Serieyx, 2002). L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée est favorisé de plus en plus par les salariés, le fait d'avoir un parcours individualisé, ce qui peut renforcer la singularité de leur expérience.

Les politiques de fidélisation utilisées devraient mettre en place des techniques innovantes permettant de mieux impliquer et fidéliser leurs salariés, en mettant l'expérience collaborateur en avant. D'une part, les entreprises ont besoin d'avoir des salariés fidèles et, d'autre part, les salariés ont besoin de personnaliser leur carrière et d'être autonomes dans leur travail.

Il est essentiel de mettre en place des stratégies de marketing RH pour séduire les futurs collaborateurs en augmentant la notoriété de la marque employeur.

Des études ont traité la fidélisation des salariés (Cerdin et Peretti, 2005), ainsi que l'attractivité organisationnelle et l'implication du personnel (Petit et Zardet, 2017). Les auteurs se sont également intéressés à l'influence de la marque employeur sur la fidélisation organisationnelle (Charbonnier-Voirin et Lissillour, 2018), ainsi que le rôle du sentiment d'efficacité personnelle (Moretti et Frimpousse, 2018) et l'influence de la socialisation organisationnelle (Boubakary, 2020). A travers cette étude, nous cherchons à déterminer les facteurs qui influencent la fidélisation des salariés et à analyser leurs attentes envers la marque employeur.

Une politique de fidélisation des salariés : Quels avantages ?

Jusqu'à présent, il n'y a pas de consensus dans la littérature de spécialité sur la définition de la fidélité organisationnelle (Cézanne et Guillon, 2013, Charbonnier-Voirin et Lissillour, 2018). Selon Paille (2004), « La fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser les dispositifs de management pour obtenir la fidélité des salariés ». Le même auteur considère qu'il existe trois formes de fidélité : la fidélité réelle (quand les salariés adoptent un « comportement de citoyenneté organisationnelle »), la fidélité conditionnelle (quand les salariés sont motivés/conditionnés par des primes ou d'autres formes de récompenses) et la fidélité de façade (quand le salarié a un comportement apparemment « fidèle », mais uniquement parce que les opportunités sur le marché du travail ne sont pas présentes à ce moment). Du point de vue managérial/de l'entreprise, la fidélisation est « l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement des salariés » (Chaminade, 2003).

Fidéliser ses collaborateurs permet d'être dans une stratégie proactive en développement sa marque employeur et en considérant le salarié comme étant un client interne (Arnaud, Frimousse et Peretti, 2009). Attirer des nouveaux collaborateurs en misant sur les services proposés et l'amélioration des conditions de travail est un impératif surtout pour des collaborateurs misant sur « un équilibre de vie » (Grodet, 2013; Martin, 2014) qui puisse leur permettre de s'épanouir en tant que personnes à travers et en dehors du travail.

Les exigences des salariés ont évolué et sont en plein changement. Cet aspect a été évoqué déjà depuis une vingtaine d'années par Peretti (1999), qui a mis en lumière dans ses recherches le fait que la fidélisation permet de renforcer le sentiment d'appartenance du salarié envers son entreprise. Dans ce sens, on remarque que selon le Baromètre des valeurs des Français en 2017 réalisé par Kea & Partners, l'épanouissement au travail est un critère apprécié par les salariés qui s'est situé en cinquième position. Un autre aspect est le fait que l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle est devenu plus important en avançant sur la huitième place.

En tenant compte de tous ces paramètres, les organisations d'aujourd'hui doivent se pencher sur les conditions du travail et sur les services proposés (par exemple : crèches, salles de sport, etc.) à leurs collaborateurs afin de s'assurer que ceux-ci vont vivre une vraie expérience positive au travail, peut-être même plus enrichissante qu'ils l'avaient envisagée. Afin d'éviter le risque de départ de ses collaborateurs, il serait préférable de tenir compte de leurs attentes et de les aider à développer leurs compétences tout en leur fournissant les moyens adaptés et en étant transparent par rapport aux politiques de l'entreprise (Peretti, 2018). Le rôle du manager serait de veiller au bien-être du salarié afin d'avoir une meilleure qualité de vie au travail, d'une part, et d'être performant, d'autre part.

La fidélisation ne sera renforcée que par la mise en place de conditions de travail et d'actions permettant de maintenir l'attachement, l'implication, la satisfaction et la motivation des collaborateurs (Chaminade, 2006, 2019). La motivation au travail est aussi une notion essentielle puisqu'elle permet de développer l'implication des collaborateurs et de les rendre plus performants. Un des défis qui attend l'entreprise est d'entretenir dans la durée la motivation intrinsèque de ses membres, leur aptitude à se mobiliser dans leur travail. En ce sens, la motivation ne doit pas reposer uniquement sur le niveau de salaire (Thévenet, 1993) mais doit découler, à court terme, d'événements, de projets stimulants, d'activités enrichissantes, développant chez l'individu sa curiosité intellectuelle, son désir d'évoluer. On peut considérer que la motivation est liée à la satisfaction au travail des salariés, et, par voie de conséquence, à leur fidélité à l'organisation qui les emploie.

Selon Paillé (2004, 2011), l'environnement professionnel accroît les sources de fidélisation. Les collaborateurs sont motivés en fonction du comportement des managers et la reconnaissance de leur travail (Dufour, 2015). Il appartient ainsi aux managers de proposer des services offerts aux collaborateurs afin de les encourager, quel que soit leur niveau, de mettre en place des structures flexibles, de les responsabiliser, de faciliter la communication et d'échange, et de réduire ainsi « le syndrome du chef ».

La perspective de la fidélisation que nous abordons dans cette recherche en cours est celle liée à la motivation des salariés dans leur travail et non pas celle liée au turnover ou au désir de départ des salariés.

La marque employeur

Selon Charbonnier-Voirin et Vignolles (2015), la marque employeur a été définie pour la première fois dans la littérature de spécialité en 1996: « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérent à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée » (Ambler et Barrow, p. 187). La marque employeur aurait des incidences positives pour attirer des bons profils, mais il y a peu d'études sur ses conséquences (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015). La marque employeur est attractive simultanément à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, elle « rend l'entreprise différente et désirable [...] une marque forte permet de réduire les coûts de recrutement, d'améliorer les relations avec les employés et d'accroître la rétention » (Soulez et Guillot-Soulez, 2011).

Les entreprises ont pour objectif d'arriver à satisfaire leurs impératifs économiques et les salariés détenant les talents dont elle a besoin. Pour ce faire, l'entreprise utilise sa marque employeur (Crié, 2017) pour développer son attractivité (Soulez et Guillot-Soulez, 2011, Petit et Zardet, 2017). De ce fait, les collaborateurs perçoivent leurs entreprises comme une marque, où ils s'attendent à vivre une vraie expérience client.

La présence d'une marque employeur fédère les salariés autour de valeurs fortes en adéquation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. La marque est ainsi à la fois un moyen de se différencier des autres entreprises et un moyen de renforcer le sentiment d'appartenance. L'image de l'employeur a aussi un rôle déterminant pour attirer des candidats et conserver ses salariés.

Une image positive de la marque employeur signifie que l'entreprise est perçue comme un « employeur de choix » (Berthon *et al.*, 2005, Kapoor, 2010, Soulez et Guillot-Soulez, 2011, Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015). Mais comment cette marque employeur est formée ? Lievens *et al.* (2007) considèrent que le processus de création de la marque employeur est réalisé tout d'abord en identifiant la valeur spécifique de l'entreprise par rapport aux autres. Ensuite, la proposition de valeur est communiquée auprès de candidats pour enfin arriver à garder la promesse faite/ énoncée (Collins et Stevens, 2002, Backhaus et Tikoo, 2004, Martin *et al.*, 2005, Liger, 2016, Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015).

Dimensions de la marque employeur

Selon la littérature de spécialité, il n'y a pas d'accord sur le nombre de dimensions de la marque employeur (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015). Pour exemplifier, nous précisons qu'Ambler et Barrow (1996) ont évoqué trois dimensions de la marque employeur: les avantages fonctionnels, économiques et psychologiques. Néanmoins, les candidats prennent en compte des caractéristiques variées quand ils choisissent une entreprise en fonction de leur expérience, secteur d'activité et préférences (Roy, 2008, Agrawal et Swaroop, 2009). Quant à la mesure de la marque employeur, Berthon *et al.* (2005) mettent en lumière 5 dimensions constitutives d'une échelle d'évaluation de celle-ci, notamment : la valeur d'attrait (*interest value*), la valeur sociale (*social value*), la valeur économique (*economic value*), la valeur de développement (*development value*) et la valeur de transmission (*application value*).

Pour Collins et Steven (2002), la marque employer s'appuie sur deux dimensions : l'attitude du candidat envers l'entreprise et les attributs perçus du travail. Knox et Freeman (2006) constatent un écart entre les caractéristiques de la marque employeur privilégiées par les candidats et celles fournies par les recruteurs. Tenant compte du fait que c'est le salarié qui est en contact avec les clients et qui contribue dans ce sens à la rentabilité de l'entreprise, il est

devenu essentiel que l'entreprise fidélise ses salariés, tout en étant en congruence avec son image de marque employeur (Liger, 2016; Crié, 2017; Soulez et Guillot-Soulez, 2011; Petit et Zardet, 2017).

Expérience collaborateur : quelles délimitations théoriques ?

Le concept/la notion d'expérience a été évoquée pour la première fois dans la littérature de spécialité par Holbrook et Hirschmann en 1982 (Carù et Cova, 2006, p. 99), selon lesquels le client doit être véritablement enchanté, son expérience d'achat et de consommation doit être merveilleuse, il ne doit pas se sentir comme étant en train de faire des simples achats. Par conséquent, l'expérience vécue par les consommateurs est devenue tellement importante que Pine et Gilmore ont évoqué l'existence de « l'économie de l'expérience » (1999).

Le consommateur a toujours été le centre des préoccupations des spécialistes en marketing, tout comme le salarié doit être pour son employeur. De ce fait, l'approche du marketing RH considère le salarié comme un client interne, qui doit être attiré, motivé, satisfait, enchanté et fidélisé (Liger, 2016; Viot et Benraiss, 2014).

En même temps et dans la continuité de l'approche de Holbrook et Hirschmann (1982), le salarié est considéré comme un client interne qui va « s'approprier son quotidien » (Cova et Cova, 2001, Carù et Cova, 2006). Vivre une expérience positive et enrichissante au travail est devenu essentiel et un critère décisif pour le choix de l'entreprise et pour la volonté d'y rester et d'être fidèle.

Nos lectures ont permis de faire émerger les hypothèses suivantes :

- H₁** : Les services offerts aux collaborateurs influencent leur perception de la marque employeur.
- H₂** : Les perspectives d'évolution favorisent l'expérience collaborateur et la fidélisation des salariés.
- H₃** : La conciliation entre vie privée et vie professionnelle a une influence sur la motivation des salariés.

Notre recherche en cours est basée sur des entretiens semi-directifs. Nous allons présenter les premiers résultats dans la partie suivante.

Premiers résultats

L'étude que nous avons menée est exploratoire et a comme objectifs de déterminer les facteurs qui influencent la fidélisation des salariés et d'analyser leurs attentes envers la marque employeur. Pour ce faire, nous avons choisi d'interroger des profils différents des salariés (voir tableau suivant) qui exercent leurs fonctions dans des secteurs différents (industrie, services).

Tableau 1. *L'échantillon utilisé pour l'étude*

| | Fonction dans l'entreprise | Ancienneté dans l'entreprise | Sexe | Age |
|-----|--|-------------------------------------|-------------|------------|
| 1. | Responsable de l'amélioration continue et responsable Sécurité | Entre 5 et 10 ans | H | 35 ans |
| 2. | Responsable industrialisation développement packaging | Moins de 5 ans | H | 27 ans |
| 3. | Architecte Fonctionnel – Chef de projet SAP | Moins de 5 ans | F | 26 ans |
| 4. | Chef de projet SI | Moins de 5 ans | H | 29 ans |
| 5. | Responsable fabrication | Moins de 5 ans | H | 27 ans |
| 6. | Responsable des études ressources humaines | Entre 5 et 10 ans | F | 33 ans |
| 7. | Chef de projet SI | Moins de 5 ans | F | 27 ans |
| 8. | Responsable Unité | Entre 5 et 10 ans | H | 35 ans |
| 9. | Responsable projet ingénierie | Entre 5 et 10 ans | F | 30 ans |
| 10. | Assistant marketing et communication | Moins de 5 ans | F | 26 ans |
| 11. | Contrôleur de gestion | Entre 5 et 10 ans | H | 32 ans |
| 12. | Relationship marketing manager | Moins de 5 ans | F | 25 ans |
| 13. | Responsable réseaux | Plus de 20 ans | H | 48 ans |
| 14. | Directeur régie & facturation amont | Plus de 20 ans | H | 46 ans |
| 15. | Responsable programmes jeunes diplômés | Entre 5 et 10 ans | F | 35 ans |
| 16. | Reporting & compliance analyst | Moins de 5 ans | H | 28 ans |
| 17. | Directeur régie & facturation amont | Plus de 20 ans | H | 47 ans |
| 18. | Purchasing manager | Entre 5 et 10 ans | H | 33 ans |
| 19. | Directeur Ressources Humaines | Plus de 20 ans | F | 50 ans |

L'étude s'est déroulée entre septembre 2018 et février 2019. Les entretiens ont duré en moyenne 40 minutes, ils ont été enregistrés et retranscrits afin de réaliser notre analyse de contenu. Notre guide d'entretien a abordé plusieurs thématiques, notamment : la marque employeur, les services proposés aux collaborateurs, la conciliation entre vie privée et vie professionnelle, la motivation et l'expérience collaborateur.

Les services offerts aux collaborateurs et leur perception de la marque employeur

Les divers services offerts aux collaborateurs ont tout d'abord le rôle de les motiver, mais également de les détendre : « les services à la personne sont un plus, mais je l'estime pas négligeable, ça compte quand-même pas mal. Par exemple, je peux faire du sport à moindre frais. Je me suis inscrit au squash ça m'a coûté 21 Euros [...] ça a le double avantage d'être

économique, pour moi c'est un avantage financier, et pratique en plus ». Le bien-être au travail, le plaisir de « faire son job » est ainsi augmenté.

Certains salariés interrogés considèrent que les services ne représentent pas des éléments qui les motivent pour continuer à travailler pour la même entreprise : « Je ne considère pas que ce soit un élément de motivation quotidienne pour le travail. Je pense que c'est plus un gadget, un plus, une façon d'attirer ».

En termes de choix de leur travail, les personnes interviewées pensent que les services offerts par leur entreprise sont un élément supplémentaire, et non pas un élément décisif de leur choix « les services à la personne n'ont pas joué un rôle dans ma volonté de travailler pour mon entreprise ». Ce qui est important est la nature des tâches spécifiques au poste, ainsi que leur développement professionnel et évolution de carrière.

Les services proposés fonctionnent comme facteur déterminant de pratiquer ou pas une certaine activité sportive, dans le sens où leur prix préférentiel par exemple motive les salariées à les exercer : « bah finalement je vais préférer aller là-bas »; « certains services à la personne peuvent m'être utiles dans les années à venir »; « Les services à la personne contribuent au confort et à rendre agréables les conditions de travail ».

L'expérience collaborateur et la fidélisation des salariés

Les perspectives d'évolution permettent de favoriser et de développer le sentiment de fidélisation, en effet les salariés ont le besoin de faire partie intégrante de l'entreprise, de participer et de s'impliquer dans des projets, de développer leur sentiment d'appartenance « la fidélisation, c'est également avoir un sentiment d'appartenance envers l'entreprise ».

D'ailleurs, la notion de fidélisation est renforcée par les valeurs et l'expérience collaborateur communiquées par l'entreprise « La fidélisation ne se décrète pas, elle découle d'un processus. On adhère à des valeurs qui sont sources d'épanouissement ». Le collaborateur devient fidèle quand il s'identifie « à son environnement et son univers de référence ». Ainsi les salariés interrogés, restent tout de même sensibles à l'appartenance à un groupe, à la notion de sécurité, de solidarité qui leur permettent d'avoir une confiance en l'avenir de l'entreprise.

La visibilité du travail fourni devrait permettre d'adapter une gestion de carrière personnalisée, de reconnaître les compétences des uns et des autres et développer la motivation et la mobilité « Mais ça c'est vrai aussi dans la gestion de carrière, de..... Il y a des efforts des uns pour favoriser le travail des autres et donc du coup le travail des autres favorise le résultat global, le système des mobilités est très bien fait, et concourt à la fidélisation ».

Comme nous l'avons déjà souligné, les désirs et les besoins de ses collaborateurs doivent être mis au centre des préoccupations du top management. Le rôle et le comportement du manager est également important puisque c'est lui qui a la charge des suivis des collaborateurs, qui détecte leurs compétences et est capable de reconnaître leur talent. Il les encourage, les félicite ou non et récompense les plus méritants, « tous les leviers d'évolution immédiats passent par lui, il établit un suivi au quotidien. Il a un rôle de reconnaissance positive et de feedback en termes de développement constructif ». « Je sais que j'ai un suivi régulier et que mon évaluation reflète le travail que j'ai fourni. Le gestionnaire de carrière est là pour penser à tes postes dans 2 ans, dans 5 ans, dans 10 ans et te mettre sur des sujets qui te permettent

d'accéder déjà au poste suivant maintenant ». Les salariés interviewés valorisent l'intégration ainsi que l'expérience collaborateur de l'entreprise, « les programmes d'intégration mis en place sont essentiels pour notre fidélisation : l'accueil personnalisé, les entretiens avec le N+1 et le RRH après trois mois ».

Vie privée, vie professionnelle et motivation des salariés

Pour les personnes interrogées concilier vie privée et vie professionnelle est un facteur essentiel, pour eux, l'implication et l'épanouissement au sein de l'entreprise développe la fidélisation et la motivation des collaborateurs.

Les salariés sont également en attente d'amélioration des conditions de travail, qui dans certains cas permettent d'équilibrer les deux sphères professionnelles et individuelles, et accroître le plaisir de travailler « Les services à la personne permettent de simplifier la vie des salariés, donc de leur donner encore plus de plaisir à travailler dans un cadre de vie sympathique. Je pense que c'est une erreur de la part de notre DRH de ne pas vouloir les développer ».

La mise en place des services à la personne devrait aider à mieux gérer cet équilibre et accroître la performance, développer le bien-être au travail. « A mon avis c'est vraiment pour ça que les gens se sentent bien ici, et de toute façon le résultat est le même, ça ne fait que mieux travailler, ça fait de la motivation...la motivation est pas seulement liée à l'augmentation que tu as tous les mois ou tous les ans. » ; « Les services à la personne cherchent à soulager ses salariés de certains soucis dans le but de favoriser le travail et donc la productivité ». Ces services sont, des éléments de motivation au travail et des moyens pour l'entreprise de montrer sa reconnaissance à ses salariés. Le salaire seul n'est pas une source de motivation.

L'intérêt au travail et le poste proposé sont aussi sources de motivation « Les éléments qui me font également rester membre de mon entreprise sont l'intérêt du travail, et puis la motivation au quotidien ». Néanmoins, la majorité des salariés considèrent les services comme un facteur qui favorise la conciliation vie privée/vie professionnelle « La crèche entreprise par exemple c'est vraiment le service où finalement tu te décharges de tout ».

Tableau 2. Verbatim

| Hypothèses | Verbatim |
|---|--|
| Les services offerts aux collaborateurs influencent leur perception de la marque employeur. | « Je ne considère pas que ce soit un élément de motivation quotidienne pour le travail. Je pense que c'est plus un gadget, un plus, une façon d'attirer » « Les services à la personne contribuent au confort et à rendre agréables les conditions de travail » |
| Les perspectives d'évolution favorisent l'expérience collaborateur et la fidélisation des salariés. | « Il y a des efforts des uns pour favoriser le travail des autres et donc du coup le travail des autres favorise le résultat global, le système des mobilités est très bien fait, et concourt à la fidélisation » |
| La conciliation entre vie privée et vie professionnelle a une influence sur la motivation des salariés. | « Les services à la personne permettent de simplifier la vie des salariés, donc de leur donner encore plus de plaisir à travailler dans un cadre de vie sympathique » |

Conclusion

Notre étude en cours a mis en évidence plusieurs questions de recherche, qui nous ont permis de tirer quelques conclusions à ce stade de notre analyse. Notre analyse de contenu a mis en évidence que l'expérience collaborateur est déterminée par les services proposés aux salariés, ainsi que par leurs perspectives d'évolution. Un autre aspect qui a été relevé est le fait que l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée a une influence sur la fidélisation des salariés. Les services proposés aux collaborateurs et leur perception de la marque employeur sont des aspects importants pour leur fidélisation. En même temps, l'expérience collaborateur, tout comme la motivation sont devenus essentiels afin de fidéliser les salariés.

Bibliographie

- Aggrawal R.K, Swaroop P (2009) Effect of employer brand image on application intentions of B-school undergraduates. *Vision-The Journal of Business Perspectives* 13: 41-49.
- Ambler T et Barrow S (1996) The employer brand. *The Journal of Brand Management* 4: 185-206.
- Arnaud S, Frimousse S et Peretti J-M (2009) Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux. *Management & Avenir* 28.
- Backaus K et Tikoo S (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international* 9(5): 501-517.
- Berthon P, Ewing M et Hah LL (2005) Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising* 24(2):151-172.
- Boubakary B (2020) Socialisation organisationnelle et fidélisation des salariés : une analyse à l'épreuve des faits dans les PME camerounaises : *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2020/1 62 (Vol. XXV) |105 à 126.
- Carù A et Cova B (2006) Expériences de consommation et marketing expérientiel. *Revue française de gestion* 162: 99-113.
- Cerdin et Peretti (2005) La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2-21.
- Chaminade, B. (2003) *Identifier et fidéliser vos salariés de talent*. Afnor.
- Chaminade B (2006) *Attirer et fidéliser les bonnes compétences*. Afnor.
- Chaminade B (2019) *Attirer et fidéliser les bonnes compétences. Créer votre marque employeur* AFNOR.
- Charbonnier-Voirin A et Vignolles A (2015) Marque employeur interne et externe : un état de l'art et un agenda de recherche. *Revue Française de Gestion* 41: 63-82.
- Charbonnier-Voirin A et Lissillour M (2018) La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle, *Recherches en Sciences de Gestion* 2018/2 (N° 125), 97-119.
- 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): 1121-1133.
- Cova V et Cova B (2001) *Alternatives Marketing : réponses marketing aux évolutions récentes des consommateurs* Dunod Paris.
- Crié D (2017) Marque employeur. Quelle transposition à l'hôpital ?. *Revue Hospitalière de France* 577 Juillet-Août.
- Dufour N (2015) Communiquer sur les risques en entreprise : entre diplomatie et devoir d'alerte. *Harvard Business Review.fr* chronique d'expert.

- Grodet F et Tremblay DG (2013) La conciliation vie privée-vie professionnelle des gestionnaires hommes et femmes : le cas d'une société de transport québécoise. @RH Varia 1 (6):117-147.
- Hirschman EC et Holbrook MB (1982) Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing* 46(3): 92-101.
- Kapoor V (2010) Employer branding: A study of its relevance in India. *IUP Journal of Brand Management* 7(1/2): 51-75.
- Knox S et Freeman C (2006) Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management* 22(7/8): 695-716.
- Kotler P. et Armstrong G. (2017) *Principles of Marketing*, Pearson.
- Liger P (2016) *Marketing RH : Attirer, intégrer et fidéliser les salariés* Dunod.
- Lievens F, Van Hove G et Anseel F (2007) Organizational identity and employer image: towards a unifying framework *British Journal of Management* 18: 45-59.
- Martin P (2014) La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne. *Revue de gestion des ressources humaines* 3(93): 18-31.
- Martin G, Beaumont P, Doig Re et Pate J (2005) Branding: a new performance discourse for Hr? *European Management Journal* 23(1): 76-88.
- Moretti R. et Frimousse S. (2018), Du développement de l'employabilité à la fidélisation des agents de la fonction publique territoriale. Le rôle du sentiment d'efficacité personnelle : *La Revue des Sciences de Gestion* 2018/5 (N° 293), 33-40.
- Paillé P (2004) *La fidélisation des Ressources Humaines* Economica Paris.
- Paillé P (2011) *La fidélisation des Ressources Humaines, Approches conceptuelles et recherches empiriques* Laval PUL.
- Petit R et Zardet V (2017) Attractivité, fidélisation et implication du personnel des EHPAD : une problématique sectorielle et de management. @GRH 22.
- Peretti JM (1999) *Dictionnaire des Ressources Humaines* Vuibert Paris.
- Peretti JM (2018) *Ressources humaines* Vuibert Paris.
- Pine BJ et Gilmore JH (1999) The Experience Economy Work Is Theatre & Every Business a Stage. *Harvard Business School Press* Boston.
- Roy SK (2008) Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context. *South Asian Journal of Management* 15(4): 110-130.
- Serieyx H (2002) *Les jeunes et l'entreprise : des noces ambiguës* Eyrolles Société.
- Sims R (1991) The institutionalizing of organizational ethics. *Journal of Business Ethics* 10(7): 493-506.
- Soulez S et 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).
- Thévenet M (1993) L'implication au travail. *Sciences humaines* 28 Mai: 32-35.
- Viot C Benraiss-Noailles L (2014) Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? *Management International* 18(3).

THE MEDIATING EFFECT OF PRIDE IN MEMBERSHIP ON EMPLOYEE ATTITUDE AFTER CORPORATE REPUTATION CRISIS

Sophie de Villartay (IAE de Paris) & **Marie-Aude Abid-Dupont** (Université Paris Nanterre)

Abstract:

Given their increasing number, corporate reputation crisis is a subject of increasing interest in business practice and academic research. Today's managers are confronted with hostile and often uncontrollable external information environment. Crises damage the reputation and such changes can affect how stakeholders interact with the organization (Barton, 2001; Roberts and Dowling, 2002). Surprisingly, knowledge about the effect of negative corporate information on employee is limited. Drawing on social identity theory (Tajfel and Turner, 1986; Ashforth and Mael, 1989; Dutton and al., 1994) our paper aims at understanding how and in which conditions a corporate reputation crisis can affect employees' attitude towards their organization. Our results suggest that corporate reputation crisis deteriorate employee attitude towards their organization through pride in membership and that organizational identification amplifies these effects.

Keywords: Identification, reputation, corporate reputation crisis, Pride In Membership.

Résumé :

Compte tenu de leur nombre croissant, les crises de réputation touchant les entreprises suscitent un intérêt croissant aussi bien chez les praticiens que les universitaires. Les gestionnaires sont souvent confrontés à des informations négatives et incontrôlables mettant en cause leurs entreprises. Ces crises nuisent à leur réputation et peuvent affecter la manière dont les parties prenantes interagissent avec l'organisation (Barton, 2001; Dowling, 2002). Étonnamment, peu de recherches s'intéressent aujourd'hui à l'effet des crises de réputation sur les employés, pourtant en première ligne. En appui sur la théorie de l'identité sociale (Tajfel et Turner, 1986; Ashforth et Mael, 1989; Dutton et autres, 1994), notre recherche vise à comprendre comment et dans quelles conditions une crise de réputation peut influencer sur l'attitude des employés envers leur organisation. Nos résultats suggèrent que la crise dégrade l'attitude des employés envers leur organisation à travers la fierté organisationnelle et que ces effets sont amplifiés pour les employés fortement identifiés à l'organisation.

Mots clés : Identification, réputation, crise de réputation d'entreprise, fierté organisationnelle.

THE MEDIATING EFFECT OF PRIDE IN MEMBERSHIP ON EMPLOYEE ATTITUDE AFTER CORPORATE REPUTATION CRISIS

INTRODUCTION

In a context marked by increased inter-organizational mobility, and a labor shortage in many industries, human resource managers realize the importance of a positive reputation to attract and retain talents. We are witnessing a proliferation of initiatives aimed at developing their reputation in order to top the employers' rankings or through labels such as "great place to work". But, all these efforts and investments can be wiped out by negative information conveyed in the media. Reprehensible social or moral behavior, financial malpractice, product-harm crises, negative news on organizations are omnipresent on the market place and come one after the other in recent years. Today's managers are confronted with hostile and often uncontrollable external information environment. The question being not whether but when the crisis will occur (Coombs, 2010). Einwiller (2015) mentions that negative media coverage affects employee more than any other stakeholder. Working for an ill-reputed organization can lead to embarrassment, discomfort and decreased self-esteem (Cable and Turban, 2003). Negative news on organization has though a negative effect on employee commitment and can even lead to turnover intention (Helm, 2013). Understanding how employees react to corporate negative information is a first step to contain the crisis effects. Drawing on social identity theory (Tajfel and Turner, 1986; Ashforth and Mael, 1989; Dutton and al., 1994), our paper aims at understanding how and in which conditions a corporate reputation crisis can affect employees' attitude towards their organization.

CONCEPTUAL FOUNDATION

Corporate and reputation crisis

Various definition of corporate reputation has been discussed through the literature (Barnett, 2006; Chun, 2005). However most of author seem to agree that corporate reputation is « *a global temporally stable, evaluative judgment about a firm that is shared by multiple constituencies* » (Highhouse, Broadfoot, Yugo, & Devendorf, 2009). A broad variety of definitions and conceptualization of corporate reputation crisis have been suggested in the literature. Some authors are examining the event of well-publicized claims that a key brand proposition is unsubstantiated or false (Dawar and Lei, 2009). Others are looking at product-harm or well publicized occurrences wherein products are found to be defective or dangerous (Dawar and Pillutla, 2000). Coombs (2012) defines a crisis as « *a sudden and unpredictable event that threatens important expectancies of stakeholders and can seriously affect an organization's performance and generate negative outcomes* ». Although the authors do not have a uniform definition of the event triggering the crisis, it nevertheless has common features that allow us to define a corporate reputation crisis as « *negative information on firm amplified by the media* » as the lowest common denominator of corporate reputation crisis concepts from the literature.

Social identity theory and organizational identification

Someone's identity is not solely defined by personal characteristics but also determined by one's membership of groups (Tajfel et Turner, 1979). Tajfel (1972) defined this as the social identity or the perception of oneness or belongingness to some human aggregate (Ashforth and Mael, 1989). Social identity theory is based on the idea that individuals prefer membership of groups that are evaluated more positively in comparison with other potential

social categories (Haslam, 2004). This would enhance their social identity and contribute positively to their self-esteem (Tajfel and Turner, 1986). Studies have found that organizational affiliation is one of the most important group memberships for people (Haslam, 2004; Helm, 2011). Organizational identification is a form of social identification that creates a cognitive and emotional link between employee member and the organization (Ashforth and Mael, 1989; Dutton and al., 1994). It reflects how members of the organization incorporate central, distinctive and enduring organizational characteristics into their self-concept (Ashforth and Mael, 1989; Dutton and al., 1994; Kramer, 1991). When members of organization strongly identify with the organization they define themselves in terms of the organization in which they are members (Ashforth and Mael, 1989 ; Dutton and al., 1994). Several research show particularly the correlation between the positive insider's perceptions of outsider's views of the organization and identification (Mael & Ashforth, 1992; Dutton and al., 1994).

Hypothesis development

Organization membership confers positive attribute on its members. People may feel proud to belong to an organization when they believe that outsiders see the organization in positive light. It reflects back to the members how the organization and the behavior of its members are likely being seen by outsiders (Dutton and al., 1994). Working for an organization with a favorable reputation enhances collective pride in membership, defined as the pleasure to be associated with one's employer (Bouckaert, 2001; Helm, 2013). Helm (2013) shows that perceived external reputation is positively associated with pride in membership. According to Tracy and Robins (2007) pride enhances employees' self-esteem, defined as the degree to which one likes oneself. Einweiller (2015) points out that employees are all the more sensitive to an organizational reputation crisis that they perceive media coverage about themselves. Dutton and Dukerich (1991) highlight that spoiled organizational image transfer to organization members (Sutton & Callahan, 1987), and that this link tightens when actions that affect the organization's image are public and irrevocable. This context fosters negative emotions such as shame, disgrace, or embarrassment (Dutton and al., 1994). Then we propose that confronted to corporate reputation crisis, employee may perceive both negative self-appraisal and negative opinions from the outside and then less pride in membership. Favorable impression of the organization's external reputation enhance pride in membership (Helm, 2013) and self-esteem in the form of external recognition and image transfer. Corporate reputation crisis may be experienced by employees as a personal attack and may questions esteem from the outside leading not only to cognitive but also to emotional reactions. Helm (2013) shows that pride in membership partly mediates the relation between perceived external reputation and turnover intentions. Aggerholm (2009) mentions that employees that are proud of their organization may change their perception of it after a crisis (Frandsen and Johansen, 2012). Based on these researches we suggest the following hypotheses:

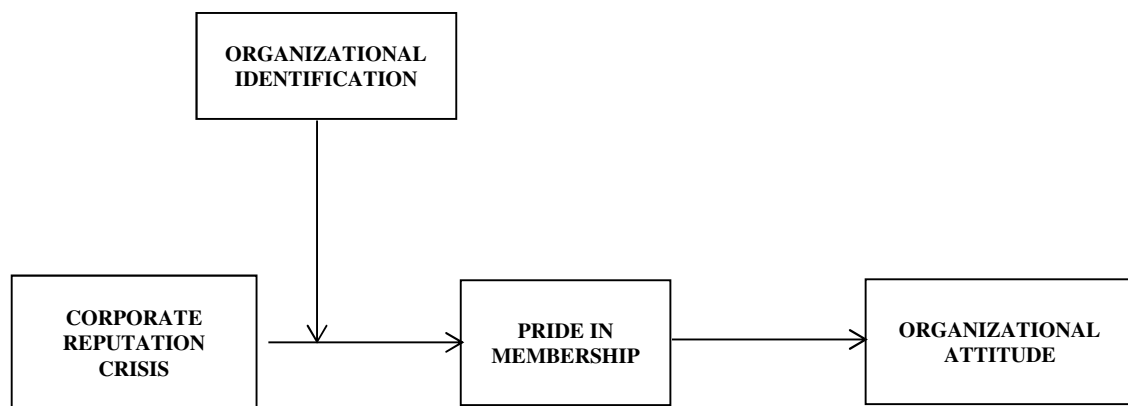
H1: Pride in Membership partially mediates the relationship between corporate reputation crisis and attitude towards the organization

Employee members who strongly identify with the organization truly feel part of the organization with self-perceptions of "oneness" with the organization (Mael and Ashforth, 1992). Highly identified members derive more of their self-concept and self-worth from their organizational membership (Smidts et al., 2001). When the organization is viewed in a positive light by outsiders, identification leads to enhanced organizational self-esteem because

people believe they share the positive, socially valued characteristics of the organization (Fisher & Wakefield, 1998). In the same way, it is likely that highly identified members will be more affected when faced with negative information about their organization amplified by the media because the information could come into question their feeling of self-worth. Consequently, the corporate reputation crisis could lead to more degradation of pride in membership and alter their attitude toward the organization as employee member are highly identified. When people hear messages that affect them in important ways, they pay more attention to the messages and put more mental energy into considering their content” (Perse, 2001, p. 88). Then we suggest the following hypotheses:

H2: Identification is acting as a moderator of corporate reputation crisis effect on attitude change through pride in membership such that, the effect is stronger when identification is higher.

Theoretical Model of the Aftermath of Corporate reputation Crisis



METHOD

Procedure and Participants

Sample: Data were collected from working people in France. They were contacted by the alumni association of a school of management using web questionnaires administered via SurveyMonkey. The sample was restricted to permanent employees in the private sector. Employees from very small business were excluded from the sample. The sample was composed of 281 respondents with an average tenure of 11.7 years.

Procedure: An experimental design with repeated measures was employed. Participants were asked to complete a first questionnaire before being randomly assigned to one of the two corporate reputation crisis scenarios. A two-instance experimental design was used to manipulate for the causal attribution about the crisis. Indeed, based on Weiner’s (1986, 1995) attribution theory (WAT), previous works showed attributions made by stakeholders about the crisis causes influence stakeholder reactions following a negative event (Coombs and Holladay’s, 2002; Coombs, 2007). Scenarios asked participants to imagine they receive an email from the Communication and public Affairs Department of their company announcing the broadcast of a prime-time show challenging the company on a tax fraud allegation. In the first condition, a member of the head office was personally involved following the analysis of his private bank accounts. In the second condition, irregularities in the accounting within the financial department indicate that the fraud was carried out to benefit the company. The first condition represents a low causal attribution whereas the second condition refers to a high

causal attribution. Participants were then submitted to the second questionnaire to assess the change in attitude and pride in membership following the corporate reputation crisis.

Measures

All Items were measured on a seven-point scale ranging from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree). **Organizational identification** was assessed with a 3-item scale adapted from the French translation (Schill et al., 2018) of Mael and Ashforth's (1992) scale. Items included « *If a media criticize my company, I would feel embarrassed* ». The scale produced an adequate internal consistency $\alpha = .76$ (Cronbach) and explained almost 70% of variance of the items. **Attitude** toward the organization was measured two times, before and after the scenario, through a single-item as advocated by Bergkvist and Rossiter (2007). **Pride in membership** was also measured before and after the scenario, using the two items suggested by Cable and Turban (2003). A third item was added ('I am proud to be part of my company') as recommended by Helm (2012). The two scale produced adequate internal consistency. Following the work of McAuley and al. (1992) and Coombs and Holladay (1996), we also assessed attributional cause, using two attribution dimensions (external control and personal control). The external control dimension was measured with a 3-item scale, whereas the personal control dimension was measured with a 3-item scale dimension. EFA revealed a unidimensional structure explaining 78% of the items variance with an internal consistency of .94 (Cronbach's alpha). The measurement model was tested using CFA in MPLUS and yielded a good fit to the data $\chi^2(84) = 197.99$; NFI = .81; CFI = .88; RMSEA = .09; RMR = .12).

Manipulation check: Causal attribution was significantly greater in the second compared to the first condition, $F(1,279) = 194.5$, $p < .001$, $M's = 4.87$ and 2.86 . Therefore, the manipulation had the desired effect.

RESULTS

The first step in testing our conceptual model consists in validating our experimental design. To do so, we conducted a univariate repeated measure analysis on the pre and post measures of attitude towards the organization. The results of the one-way repeated-measures ANOVA showed a significant main effect of the corporate reputation crisis on the decline in attitude of participants ($F(1, 279) = 64.36$, $p < .001$, $\eta^2 = .19$). This evidence supports that the simulated corporate reputation crisis had the expected effect on participants' attitude towards their organization. Specifically, this suggest that the simulated corporate reputation crisis leads in a decline in attitude towards their organization. The results also showed that this significant main effect was moderated by the level of attributional cause such that the effect was significantly stronger in the high attribution condition compared to the low one, $F(1, 279) = 5.54$, $p = .019$, $\eta^2 = .02$. This evidence means that the decline in attitude was stronger when the cause of the crisis was attributed to the organization rather than to an external cause, validating the need to control for this effect in the following analysis.

To test for the mediating role of pride in membership, we conducted a bootstrap analysis on a mediation regression model using Mplus. Results show that the effect of the corporate reputation crisis on change in attitude is fully mediated by the decline of pride of membership, **validating hypothesis 1**. This model explains 34% of the variance of change in attitude and presents a satisfying fit to the data. $\chi^2(5) = 144.4$; TLI = .973; CFI = .989; RMSEA = .05 SRMR = .03. To test for the moderating role of identification, we conducted a bootstrap analysis on a moderated mediation regression model using Mplus. Results show that the decline in pride in membership following the crisis significantly intensifies as organizational identification gets stronger (effect = .19, $p < .001$). Furthermore, the moderated mediation

index was significant against bootstrap samples meaning that the indirect effect of corporate reputation crisis on the change in attitude through the change in pride in membership was significantly affected by the moderator of identification (effect = .12 [.05;.19]). Specifically, Table 6 shows that the indirect path of corporate reputation crisis on change in attitude through change in pride gets stronger as level of identification increases (effect's = .27[.16;.38], .41[.29;.54], .55[.38;.74]). This validates the **second hypothesis** that identification is acting as a moderator of corporate reputation crisis effect on attitude change through change in pride. The effect appears stronger when identification is higher, as predicted. This model explains 34% of the variance of change in attitude and yields a good fit to the data, $\chi^2(7) = 183.74$; TLI = .963; CFI = .984; RMSEA = .06; SRMR = .03.

DISCUSSION

Our research makes several contributions to the literature. Firstly, we contribute to a more comprehensive understanding of the mechanism and perceptual dynamics of the employee-company organizational attitude after a corporate reputation crisis. There is a burgeoning literature on strategic communication crisis that seeks to identify crisis response strategies and the factors that determine when these response options are effective or ineffective (Coombs, 1995; Coombs, 1998; Benoit 1995). These interesting research, however, assume that the mechanisms and effects are identical for all "stakeholders" and don't take into account the specific relationship employees develop with their organization. Pincus and Acharya (1988) emphasize the personal relevance and enhanced level of uncertainty of a crisis especially for the organization's employees. Little research has been devoted to examining how employee process corporate negative information and react to it. Our research attempts to bridge the gap.

Secondly, identification is usually expected to be positively related to a range of employee behaviors including intention to stay with the organization and various forms of organizational involvement (Riketta, 2005). This research shows that organization identification can be double-edge. When confronted with negative information about their organization, highly identified members will react more negatively because the crisis threatens their own identity, leading in more decline of pride in membership. This result highlights that organizational identification can be a burden for organizations in times of crisis, which will probably have more difficulties to restore positive attitude from employees.

From a managerial perspective, this work shows the importance of managing the consequences on the self-image of employees after a corporate reputation crisis. Rebuilding pride in membership takes time and efforts but appears necessary to restore a positive attitude towards the organization. To do so, management should not only make sense of the event internally but also externally to rebuild a positive image of the organization for outsiders. These post-crisis strategies appears even more necessary when organizational members strongly identify with the organization.

REFERENCES

- Ashforth BE et Mael F (1989) Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review* 14(1): 20-39
- Aggerholm, H. K. (2009) Downsizing and organizational communication. A study of the significance of organizational communication for surviving employees' meaning creation and understanding of the organizational reality within a Danish downsizing context. *Aarhus: PhD Thesis from ASB Centre for Corporate Communication.*
- Barnett ML, Jermier JM et Lafferty BA (2006) Corporate reputation: the definitional landscape. *Corporate Reputation Rev* 9(1):26–38.
- Barton L (2001) *Crisis in Organizations II* OH: South-Western College Publishing
- Benoit W.L. (1995) *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies.* Albany, NY: SUNY Press.
- Berkvist L et Rossiter JR (2007) The predictive validity of multiple-item versus single-item measures of the same constructs. *Journal of marketing research*
- Bouckaert G (2001) Pride and performance in public service: some patterns of analysis. *International Review of Administrative Sciences* 67(1):15–27.
- Cable D et Turban DB (2003) The value of organizational reputation in the recruitment context: a brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology* 33(11):2244–66
- Chun R (2005) Corporate reputation: meaning and measurement. *International Journal of Management Review* 7(2): 91-109.
- Coombs WT (1995) Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8, 447-476.
- Coombs WT (1998). An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation. *Journal of Public Relations Research* 10:177–191.
- Coombs WT et Holladay SJ (2002). Helping crisis managers protect reputational assets : initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication-journals.sagepub.com*
- Coombs WT (2007) Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory
- Coombs WT (2010) Parameters for crisis communication in Coombs, WT and Holladay SJ (Eds). *Handbooks in Communication and Media. The Handbook of Crisis Communication*, Wiley-Blackwell, Chichester, pp. 17-53
- Coombs W (2012) *Ongoing Crisis Communication* (3rd edn), Sage, Thousand Oaks, CA

- Coombs WT and Holladay SJ (1996) Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication. *Journal of public relations research*. Taylor & Francis
- Dawar N et Pillutla MA (2000) Impact of Product-Harm Crises on Brand Equity: The moderating Role of Consumer Expectations. *Journal of Marketing Research* volume XXXVII (mai, 215-226).
- Dawar N et Lei J (2009). The roles of brand familiarity and crisis relevance in determining the impact on brand evaluations. *Journal of Business Research*. Vol 62; Issue 4.
- Dutton JE, Dukerich JM et Harquail CV (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly* 39(2): 239–263.
- Korn C et Einwiller S (2013) Media coverage about organisations in critical situations *Corporate Communications: An International Journal* Vol. 18 Issue 4 pp. 451 – 468
- Fischer CD (2000) Mood and emotions while working : missing pieces of job satisfaction ? *Journal of organizational Behavior* 21 pp . 185-202
- Fischer RJ et Wakefield K (1998) Factors leading to group identification: A field study of winners and losers *Psychology and Marketing –Wiley Online Library*
- Frandsen and Johansen (2012) Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations *Public Relations Review*. Volume 38, Issue 2, June 2012, Pages 270-279
- Haslam SA (2004) *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach*. London: Sage Publications
- Helm S (2011) Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research* 64 (2011) 657–663
- Helm (2013) A matter of Reputation and Pride: Associations between Perceived External Reputation, Pride in Membership, Job Satisfaction and Turnover Intentions. *British Journal of Management*, Vol 24 542-556 (2013)
- Highhouse S, Broadfoot A, Yugo JE et Devendorf SA (2009). Examining corporate reputation judgments using generalizability theory. *Journal of Applied Psychology* 94, 782-789.
- Kramer, 1991 Intergroup relations and organizational dilemmas : the role of categorization processes. *Research in Organizational Behavior* 13 191-228
- MCAuley et Duncan TE (1992) Measuring causal attributions: The revised causal dimension scale (CDSII) *Personality and Social Psychology Bulletin* 18 (5) 566-573
- Mael FA et Ashforth BE (1992) Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior* 13 (2) 103-123

- Perse, E.M. (2001), *Media Effects and Society*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Pincus DJ et Acharya L (1988) Employee communication strategies for organizational crises *Employee Responsibilities and Rights Journal* Vol. 1 No. 3, pp. 181-199.
- Riketta M (2005) Organizational identification: A meta-analysis *Journal of vocational behavior* 66(2) 358-384
- Roberts PW and Dowling GR (2002) Corporate reputation and sustained superior financial performance *Strategic Management Journal* 23 (12) 1077-1093
- Smidts A et Pruyn ATH (2001) The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal* 44 (5) 1051-1062
- Schill M, Lethielleux L et Godefroit-Winkel D (2018) Action de l'entreprise dans la lutte contre le réchauffement climatique: effets sur l'identification organisationnelle et l'engagement organisationnel des salariés. *Revue française de gestion* 2-3-18
- Sutton RI et Callahan AL (1987) The stigma of bankruptcy: Spoiled organizational image and its management *Academy of Management Journal* 44 (5) 1051-1062
- Tajfel H, Turner JC et Austin WG et Worchel S (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tajfel H. (1972). Experiments in a vacuum. In J. Isreal, & H. Tajfe (Eds.), *The context of social psychology*. London: Academic Press.
- Tajfel H et Turner JC (1986) The Social Identity Theory of Inter-Group Behavior. In: Worchel S, Austin WG, editors. *Psychology of Intergroup Relations*. Nelson-Hall: Chicago p. 7-24.
- Tracy J et Robins R (2007) Emerging insights into the nature and function of pride. *Current Directions in Psychological Science* 16(3):147-150.

IDENTIFICATION DES STRATEGIES DE GESTION DES SITES D'AVIS-EMPLOYEUR PAR LES ENTREPRISES

Yoann Ducoux & Chloé Guillot-Soulez

Université Jean Moulin Lyon 3

Résumé : Les sites d'avis-employeur proposent aux candidats une source d'information nouvelle concernant les employeurs. Cette source d'information récente qui n'est pas sous le contrôle direct des entreprises influe sur leur attractivité en tant qu'employeur et elles s'interrogent donc sur la façon de l'intégrer dans la gestion de leur marque employeur. La recherche menée vise à étudier les différentes stratégies mises en œuvre par les organisations pour faire face au développement des sites d'avis-employeur. Une étude qualitative de nature exploratoire menée en France sur un échantillon de 15 entreprises nous permet d'identifier trois stratégies de gestion des sites d'avis-employeurs : une stratégie réparatrice, une stratégie compensatoire et une stratégie préventive pour faire face aux sites d'avis-employeur.

Mots clés : sites d'avis-employeur, marque employeur, recrutement, e-réputation.

Abstract: Employer reviews sites provide applicants a new source of information about employers. This source of information, not directly controlled by companies, influences employer attractiveness and companies wonder how to integrate it into their employer branding. The research explores the different strategies implemented by organizations to cope with the development of employer reviews sites. A qualitative exploratory study conducted in France on a sample of 15 companies allow us to identify three strategies: a restorative strategy, a compensatory strategy and a preventive strategy to cope with employer reviews sites.

Keywords: Employer reviews sites, employer branding, employer brand, recruitment, e-reputation.

IDENTIFICATION DES STRATEGIES DE GESTION DES SITES D'AVIS-EMPLOYEUR PAR LES ENTREPRISES

Introduction

Sur le modèle de sites comme Tripadvisor, de nouvelles plateformes numériques (Glassdoor, Indeed, ChooseMyCompany...) qualifiées de « sites d'avis-employeur » (SAE) proposent aux internautes de consulter les avis et les notes sur un employeur potentiel. Sur ces sites, les employés ou ex-employés peuvent déposer un avis de manière anonyme en précisant les avantages et les inconvénients à travailler dans une entreprise et accompagner cet avis d'une note ou de commentaires.

En France, l'arrivée de Glassdoor, leader du marché avec plus de 800 000 visiteurs uniques dans le monde par mois⁸ date de 2014 et sa notoriété se développe progressivement. Aujourd'hui, sur un marché de l'emploi tendu où le pouvoir de force est de plus en plus souvent en faveur des candidats, ces derniers, pour faire leur choix, vont s'appuyer sur les informations données par les employeurs potentiels mais utilisent aussi de plus en plus souvent les sites d'avis-employeur afin de disposer d'une information qui n'est pas sous le contrôle direct de l'employeur (Könsgen *et al.*, 2018), information qui peut être perçue comme plus crédible (Kaur et Dubey, 2014). Pour les entreprises, l'existence de ces informations non-contrôlées renforce l'enjeu de cohérence de la marque employeur dans une perspective d'attractivité et de rétention des talents (Charbonnier-Voirin *et al.*, 2014). Pour autant, si la littérature sur les sites d'avis-employeur permet de disposer de premiers résultats sur l'influence des avis-employeur sur les candidats à l'embauche (Hillebrandt *et al.* 2014), aucune recherche n'a, à notre connaissance, abordé le sujet du côté des entreprises et analysé l'intégration de ces sites dans la gestion de leur marque employeur.

Notre recherche vise à éclairer la question suivante : *Quelles sont les différentes stratégies marque employeur mises en œuvre par les entreprises face au développement des sites d'avis-employeur ?*

Pour y répondre, une étude de nature qualitative a été menée, en France, auprès de managers en charge de la gestion de la marque employeur sur un échantillon de 15 entreprises.

Cadre d'analyse

Les sites d'avis-employeur, de création plus récente que les sites d'avis de consommateurs, commencent aujourd'hui réellement à rentrer dans les mœurs des candidats à l'embauche. La littérature académique commence donc à s'intéresser à la présence de ces nouveaux acteurs sur le marché du travail, même si, en raison du caractère récent du phénomène observé, les travaux académiques n'en sont qu'à leurs débuts. Pour autant, le sujet des sites d'avis-employeurs s'intègre de manière plus large aux recherches menées sur la réputation employeur. La littérature a depuis longtemps montré l'importance de la réputation d'une entreprise aux yeux des candidats et il a été montré qu'une bonne réputation permet de mieux fixer l'image de l'entreprise aux yeux des candidats et d'augmenter leurs intentions de postuler (Cable et Turban, 2003 ; Theurer *et al.*, 2018). Le développement d'internet conduit désormais à considérer que la réputation est bidimensionnelle dans la mesure où elle se compose de la réputation classique, véhiculée par les moyens traditionnels de communication, et de l'e-réputation véhiculée par les réseaux sociaux et internet (Benraïss-Noailles *et al.*, 2016). Les sites d'avis-employeurs représentent aujourd'hui une nouvelle source d'information en ligne accessible aux candidats pour se renseigner sur les employeurs

⁸ « Les sites de notations font la loi...ou presque », *Liaisons Sociales Magazine*, n°202, mai 2019.

potentiels et forment donc un véhicule supplémentaire de la réputation employeur. De ce fait, les sites d'avis-employeur, en tant que canal d'information non-organisationnel (canal d'information externe et non-contrôlé par l'entreprise), contribuent à la formation de l'image de marque employeur d'une organisation (Lievens et Slaughter, 2016).

Les principaux travaux en la matière analysent l'influence des sites d'avis-employeur sur les attitudes et les comportements des candidats. Quand Hillebrandt *et al.* (2014) démontrent que les avis positifs (négatifs) ont une influence positive (négative) sur l'attractivité d'une entreprise, Osburg *et al.* (2018) montrent pour leur part que les avis positifs concernant l'éthique de l'entreprise augmentent l'intention de postuler. D'autres travaux montrent que des avis trop positifs ou trop divergents entraînent une méfiance envers les avis et les employeurs potentiels (Könsgen *et al.* 2018).

De leur côté, les organisations en tant qu'employeurs s'interrogent sur la façon dont elles peuvent gérer ce phénomène. Cette recherche s'intègre ainsi aux travaux qui étudient la gestion de la marque employeur (*employer branding* ou *employer brand management*) par les organisations (Mölk et Auer, 2018). Dans ce champ de littérature, la présence des SAE est encore méconnue et leur intégration à la gestion de la marque employeur n'a pas été étudiée. Cette recherche s'inscrit ainsi dans la suite des travaux d'Edlinger (2015) qui identifie cinq dimensions de la gestion de la marque employeur (*create, control, promote, protect, police*). Notre recherche éclaire plus particulièrement sur les dimensions *protecting*, qui consiste à protéger l'utilité et la perception de la marque employeur créée, et *policing* qui consiste à défendre sa marque employeur contre les attitudes et les actions allant à son encontre.

Méthodologie

L'objectif de notre recherche est d'identifier les stratégies mises en œuvre par les entreprises face au développement des sites d'avis-employeurs. Afin de répondre à cette question, nous avons mené une étude exploratoire de nature qualitative. Notre étude porte sur un échantillon d'entreprises de 10 secteurs d'activité différents et d'une taille variable de 50 à plus de 5000 employés.

Des données primaires ont été collectées par le biais d'entretiens semi-directifs. L'objectif des entretiens a été de faire ressortir les différentes stratégies des entreprises mises en œuvre pour répondre à l'arrivée de ce nouvel acteur. La méthode des entretiens semi-directifs est adaptée à notre objectif de recherche dans la mesure où cette méthode permet de faire émerger un discours qui est le reflet de l'expérience du répondant, qui plus est, à propos de pratiques sociales comme peuvent l'être les avis-employeur (Blanchet et Gotman, 2015).

Ces entretiens semi-directifs ont été menés auprès de Responsables RH, Communication ou Marque employeur car ce sont les personnes les plus familières avec le sujet des avis-employeur et celles qui gèrent cette question dans leur entreprise. Nos répondants ont été trouvés *via* le réseau professionnel des chercheurs et par prospection sur le réseau social LinkedIn.

Les 17 entretiens semi- réalisés directifs réalisés au sein de 15 entreprises nous ont permis d'atteindre une saturation sémantique selon la méthode de l'entretien de Romelaer (2005). Ils ont été intégralement enregistrés et retranscrits et ont ensuite donné lieu à un codage ouvert qui a permis de faire émerger les stratégies de gestion des sites d'avis-employeur mises en œuvre par les entreprises.

Ces données ont été complétées par une consultation des sites internet de recrutement (ou pages carrière) des entreprises faisant partie de l'échantillon d'enquête. De plus, les informations disponibles sur plusieurs sites d'avis-employeur (Glassdoor, Indeed, ChooseMyCompany, etc...) ont été consultées avant et après entretien pour avoir des éléments d'informations sur l'e-réputation employeur de ces entreprises.

Résultats empiriques

L'analyse des données permet de faire émerger trois types de stratégies utilisées par les entreprises pour appréhender les sites d'avis-employeur.

La stratégie réparatrice

La stratégie réparatrice consiste à essayer de diminuer le poids des avis-employeur négatifs *via* une **présence directe sur les sites d'avis-employeur**. Les entreprises qui utilisent cette stratégie attaquent le message lui-même. La stratégie réparatrice s'exerce par le droit de réponse que la plupart des sites d'avis-employeur ont mis à disposition des organisations qui ont un compte sur leur plateforme (Glassdoor par exemple).

« En faisant de la veille sur d'autres sites de notation mais qui n'ont rien à voir, je me suis dit que, si les restaurateurs répondent, il faut peut-être que l'on se pose la question de répondre sur le modèle de Trip Advisor ou Booking. (...) Aujourd'hui, j'ai quelqu'un qui gère ça en interne et on a commencé à répondre, ce que l'on faisait assez peu avant. (...) On essaye de répondre à un maximum d'avis, de donner des informations. J'ai également découvert de nouvelles fonctionnalités : sur Indeed, les candidats peuvent poser des questions. On essaye d'y répondre un maximum » (E6)

L'objectif de la stratégie réparatrice consiste à dévaloriser l'avis-employeur négatif ou à disqualifier l'émetteur de l'avis lui-même. Les entreprises peuvent également modérer les commentaires qui ne respectent pas le règlement de la plateforme (personne de l'entreprise mise en cause nommément, insultes, etc...).

« Souvent je signale les avis d'ailleurs. Plus que répondre, je signale. Et c'est rare que le modérateur ne l'enlève pas » (E9)

Cette stratégie est utilisée par des organisations où les personnes en charge de la marque employeur ont souvent une faible confiance dans les avis, soit parce qu'ils doutent de leur véracité, soit parce qu'ils estiment que les avis ne sont que le reflet d'une vue subjective, celle de l'(ex-)employé. Dans ce cas, la plupart des responsables interrogés ressentent un sentiment de frustration voire d'injustice et estiment avoir le droit de pouvoir se défendre et de donner leur version des faits. Cette stratégie peut également être conseillée par des cabinets de conseil, des agences de communication ou, plus généralement, des prestataires extérieurs mais elle peut également tenir sa source d'une forme de mimétisme.

« Les avis n'ont pas plus de valeur d'un côté ou de l'autre. L'avis positif peut avoir été suscité par l'entreprise et l'avis négatif, ça peut être quelqu'un de blessé, vexé sans que ce soit généralisable au niveau de l'entreprise » (E6)

La stratégie compensatoire

La stratégie compensatoire a pour objectif **d'atténuer l'effet des avis négatifs** en proposant aux candidats une source alternative de témoignages et de communication autour des avantages et des bonnes pratiques RH de l'entreprise. Cette stratégie vise à diluer l'information présente dans les avis négatifs, que ne contrôle pas l'organisation, par la création et la diffusion d'une masse d'informations contrôlées et positives à son encontre sur internet. Cette stratégie est la plus courante car elle s'appuie avant tout sur des pratiques RH qui sont plus anciennes et plus ancrées dans la formation et les habitudes des professionnels RH. En intégrant de cette manière les sites d'avis-employeur dans la gestion globale de leur marque employeur, les responsables RH espèrent diluer les éventuels effets d'avis-employeur négatifs sur leur image de marque employeur en multipliant la mise en place de formes de

communication complémentaires qu'ils considèrent comme plus facilement contrôlables par l'entreprise.

« Pour moi, on ne peut pas utiliser que les avis, on ne peut pas travailler que là-dessus, il faut qu'on travaille sur toute la communication, les réseaux, donc on fait des vidéos, des interviews, des témoignages clients et collaborateurs. On reste dans cette logique-là. L'idée c'est de coupler des notations, des avis avec ce qui va transparaître sur les réseaux. On peut avoir des avis hyper négatifs mais peut-être que derrière dans la communication et dans le témoignage de nos collaborateurs, on peut avoir des choses très positives. (...) « Nous devons expliquer la stratégie RH : comment est-ce que l'on intervient auprès des équipes, comment donner des témoignages de collaborateurs... Tout ça permet de contrebalancer des retours qui peuvent être négatifs... » (E3)

Les différentes actions qui composent cette stratégie sont l'utilisation de labels employeur ou RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise), le fait de figurer dans des classements employeurs, les solutions dites d'employés ambassadeurs (*employee advocacy*), les demandes faites aux collaborateurs de poster des avis positifs et les vidéos de présentation des collaborateurs et de l'entreprise.

« On a lancé une application, c'est une solution d'employee advocacy où les collaborateurs deviennent des ambassadeurs de la marque et partagent sur les réseaux sociaux des vidéos pour promouvoir des sujets qui soient plutôt liés sur le business, la RH ou autre » (E6)

L'autre facteur qui explique l'utilisation de cette stratégie par les entreprises est lié à une vision plutôt fataliste des professionnels RH qui ont parfois du mal à imaginer pouvoir influencer leur note moyenne et générer des avis positifs sur les sites d'avis-employeur. Cette vision pessimiste les conduit souvent à se tourner vers des actions comme l'obtention de labels employeurs qui donnent au professionnel le sentiment d'avoir un impact concret sur la marque employeur de l'organisation via une valorisation de la politique et des engagements RH de l'entreprise.

« On a eu le label (HappyAtWork), je l'utilise toujours pour communiquer. On le met dans nos signatures, dans des articles en interne, dans notre newsletter » (E8)

La stratégie préventive

La stratégie préventive a pour objectif de **prévenir les publications d'avis négatifs et d'engendrer, au contraire, des avis positifs**. Elle agit directement sur les employés et les anciens employés avec l'objectif d'améliorer leur satisfaction de travailler pour l'employeur et l'idée qu'ils parleront ainsi positivement de celui-ci. Cette stratégie préventive est souvent mise en place par des entreprises qui pensent que les avis-employeur sont la conséquence directe de ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise. Il y a, chez les employeurs qui prônent cette stratégie, la vision d'une communication marque employeur qui ne se limite pas aux informations communiquées par l'entreprise mais qui englobe toutes les informations qui sont exposées sur internet comme le reflet de la politique des ressources humaines. Les responsables RH soulignent que la communication institutionnelle doit être en accord avec ce qui se passe réellement au sein de l'organisation pour qu'elle soit réellement efficace. La mise en œuvre de cette stratégie se fait à travers l'élaboration d'une politique des ressources humaines au service des employés. On retrouve ici la vision d'un marketing des ressources humaines qui invite les entreprises à considérer leurs employés comme de véritables clients internes. L'enjeu est ensuite, pour les employeurs qui ont développé une bonne politique RH pour leurs salariés, de rendre ces pratiques visibles aux yeux de leurs propres employés et des candidats pour qu'ils parlent positivement de l'entreprise.

« Je pense qu'un candidat quand il regarde les sites corpo et les avis, il va plus s'attarder sur les avis parce que c'est l'avis de gens qui sont réellement passés et pas l'avis de ceux qui ont envie de vendre leur boîte » (E11)

« En tant qu'employeur, on incite très fortement les salariés en qui nous avons confiance, qui ont une bonne image de la marque de l'entreprise, qui sont positifs et qui ont tendance à valoriser l'entreprise à leur faire poster des avis dessus » (E7)

« Ils ont envie maintenant d'avoir une vraie connexion avec leur société. Tous ces jeunes ingénieurs ils sont bien au courant de ça, et ils n'ont pas envie d'être considérés comme un numéro qu'on place chez un client et sur qui on se fait de l'argent et du coup ils sont attentifs aux avis et il y en a beaucoup maintenant, parce que je vois la différence entre les candidats que je reçois aujourd'hui et les candidats que je recevais il y a 4 ans... Il y a 4 ans, allez il y en a peu qui faisaient le ménage dans les sociétés de conseil, ils allaient en entretien de partout, et celui qui dégainait le plus vite avec le meilleur salaire et la meilleure mission faisait signer le CDI. Là, j'ai de plus en plus de jeunes qui sortent de l'école qui ne veulent plus avancer avec de grosses sociétés de conseil parce qu'ils savent qu'ils ne seront pas considérés et ils veulent de la considération » (E11)

Cette stratégie renvoie également au fait que certaines entreprises décident de tenir compte des avis en ligne en les considérant comme le reflet de ce qui se passe dans l'entreprise et du niveau de satisfaction des employés. Si les avis sont mitigés, les responsables essaient d'en tenir compte afin de corriger les points négatifs soulignés tout en conservant les bonnes pratiques RH qui peuvent également être évoquées.

« Nos objectifs sont très clairs, au précédent baromètre les salariés ont répondu à 76% qu'ils étaient respectés en tant qu'individu, et aujourd'hui on est à 82%. C'est quantifiable, mesurable. On a marketé notre promesse RH avec une base line, et lorsque l'on a questionné nos collaborateurs en 2015, sur l'adhésion à la promesse on avait 65% de oui. On a gagné 10 points d'adhésion à la promesse RH en 2019. En 2021, pour notre prochain baromètre, il faut qu'on soit à 80, 85 % d'adhésion. » (E6)

Ainsi, sur notre échantillon d'enquête, les entreprises mettent en œuvre une ou plusieurs de ces trois stratégies en fonction des facteurs à la fois internes et externes de l'entreprise. Les avis en ligne apparaissent donc soit comme une opportunité en tant que nouvel outil à disposition pour se démarquer de ses concurrents et attirer les talents, soit comme une menace dans la mesure où ils peuvent remettre en cause la cohérence de la marque employeur de l'entreprise. Précisions également que certaines entreprises ne mettent en œuvre aucune de ces stratégies (pour des raisons de population de candidats ou d'objectifs).

Apports et limites de la recherche

Cette recherche contribue à une meilleure connaissance des sites d'avis-employeurs et de leur prise en compte par les entreprises dans la gestion de leur marque employeur.

Cette recherche enrichit la littérature sur la gestion de la marque employeur (*employer branding*) dans la mesure où elle permet d'identifier trois stratégies complémentaires utilisées par les entreprises pour gérer et contrôler leur (e-)réputation employeur et *a fortiori* leur marque employeur. Cette recherche souligne que les entreprises peuvent mettre en œuvre différentes stratégies face au développement des sites d'avis-employeur afin de protéger leur image employeur et de préserver leur attractivité employeur.

D'un point de vue managérial, cette recherche permet aux professionnels RH et aux spécialistes de la marque employeur de mieux comprendre le rôle et l'influence des avis-employeur sur la gestion de la marque employeur de leur entreprise et d'adopter une vision plus globale mais également plus détaillée des différentes actions possibles pour faire face aux avis-employeur négatifs et engendrer la publication d'avis positifs.

Naturellement, cette étude de nature exploratoire mérite d'être approfondie en élargissant l'échantillon à davantage d'entreprises au sein d'un même secteur d'activité afin de renforcer la validité de la recherche et de mieux connaître et comprendre les pratiques mises en œuvre par les entreprises face au développement des sites d'avis-employeur. Cette recherche mériterait également d'être poursuivie en évaluant l'efficacité des différentes stratégies identifiées.

Bibliographie

- Benraïss-Noailles, L., Lhajji, D., Benraïss, A. & Benraïss, B. (2016). Impact de la réputation classique et de l'e-réputation sur l'attractivité des entreprises en tant qu'employeurs. *Question(s) de management*, 15(4), 71-80.
- Blanchet, A. & Gotman, A. (2010). *L'entretien. L'enquête et ses méthodes*, 2^{ème} édition. Paris : Armand Colin.
- 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.
- Charbonnier-Voirin, A., Laget, C. & Vignolles, A. (2014). L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation. *Revue de gestion des ressources humaines*, 93(3), 3-17.
- Edlinger, G. (2015). Employer brand management as boundary-work: a grounded theory analysis of employer brand managers' narrative accounts. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 443-457.
- Hillebrandt, I., Rauschnabel, P. A., Hartmann, C. O., & Ivens, B. S. (2014). The Effect of Employer Evaluations on Employer Brand Attractiveness: An Empirical Investigation. *AMA Winter Educators' Conference Proceedings*, 25, A-17-A-18.
- Kaur, T. & Dubey, R. K. (2014). Employee Reviews on Company Independent Sites and Its Impact on Organizational Attractiveness: Role of Information Realism, Person - Environment Fit and Source Credibility Framework. *Business: Theory & Practice*, 15(4), 390-397.
- Könsen, R., Schaarschmidt, M., Ivens, S. & Munzel, A. (2018). Finding meaning in contradiction on employee review sites—effects of discrepant online reviews on job application intentions. *Journal of Interactive Marketing*, 43, 165-177.
- Lievens, F. & 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.
- Mölk, A. & Auer, M. (2018). Designing brands and managing organizational politics: A qualitative case study of employer brand creation. *European Management Journal*. 36(4), 485-496.
- Osburg, V. S., Yoganathan, V., Bartikowski, B., Liu, H. & Strack, M. (2018). Effects of Ethical Certification and Ethical eWoM on Talent Attraction. *Journal of Business Ethics*, 1-14 (online).
- Romelaer P. (2005), « L'entretien de recherche » in Roussel P. et Wacheux., *Management des ressources humaines*, De Boeck.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research. *International Journal of Management Reviews*. 20(1), 155-179.

Annexe 1 : Présentation de l'échantillon

| Code de l'entreprise | Durée de l'entretien | Emploi occupé par le répondant | Secteur d'activité de l'entreprise |
|-----------------------------|-----------------------------|--|---|
| E1 | 23 minutes | Responsable RH | Immobilier |
| E2 | 63 minutes | Chargé RH | ESN |
| E3 | 69 minutes | Talent Manager | ESN |
| E4 | 49 minutes | Digital content Manager | Tourisme |
| E5 | 33 minutes | Responsable Recrutement | Assurance |
| E6 | 61 minutes | DRH adjointe | Comptabilité |
| E7 | 40 minutes | Chargé de projet RH | Comptabilité |
| E8 | 61 minutes | <i>Recruitment manager</i> | Automobile |
| E9 | 63 minutes | Responsable RH | Comptabilité |
| E10 | 42 minutes | Responsable développement RH | Audiovisuel |
| E11 | 32 minutes | Responsable RH | ESN |
| | 19 minutes | Responsable Recrutement | |
| E12 | 55 minutes | Responsable RH | ESN |
| | 60 minutes | Responsable Communication | |
| E13 | 64 minutes | Responsable RH | Grande distribution |
| E14 | 31 minutes | Chargé RH | Optique/ Recherche |
| E15 | 47 minutes | Chargé Recrutement et marque employeur | Banque |

LES EFFETS DE LA PLEINE CONSCIENCE SUR LA PERFORMANCE ET L'INTENTION DE QUITTER DES COMMERCIAUX : UNE ETUDE EMPIRIQUE

Christophe CZULY

Université de Montpellier

Résumé

Ce papier pose et teste le modèle de la pleine conscience, du stress ressenti au travail et de la satisfaction au travail comme antécédents de la performance et de l'intention de quitter l'entreprise des commerciaux. Basée sur une étude auprès de 233 commerciaux en apprentissage dans différents environnements d'affaires au sein de diverses grandes entreprises françaises, les résultats obtenus avec modélisation par équations structurelles, indiquent que la pleine conscience a des effets positifs sur la performance des commerciaux et négatifs sur leur intention de quitter l'entreprise. Les effets sont médiatisés par la satisfaction au travail via le stress ressenti au travail. Cette étude montre l'importance de la pleine conscience chez les commerciaux en marketing dans la chaîne de profitabilité des services. Elle contribue aux travaux précédemment menés sur la pleine conscience en entreprise et ouvre de nouvelles voies en termes d'expérimentation et de formation par la pratique de la pleine conscience chez les commerciaux en management de la force de vente.

Mots clés : Commerciaux, pleine conscience, stress au travail, performance commerciale, satisfaction au travail, intention de quitter, chaîne de profitabilité des services.

Abstract

This paper sets and tests the model of mindfulness, perceived job stress, job satisfaction as antecedents to performance and intention to leave the company for salespeople. Based on a study of 233 apprenticeship salespeople from different business environments within various large French companies, the results obtained by structural equation modelling indicate that mindfulness has positive effects on salespeople's performance and negative effects on their intention to leave the company. The effects are mediated by job satisfaction through perceived job stress. This study shows the importance of mindfulness among salespeople in marketing in the service profit chain. She contributes to previous work on mindfulness in business and opens new avenues for experimentation and training through mindfulness practice among sales people in sales forces management.

Keywords: Salespeople, mindfulness, job stress, commercial performance, job satisfaction, turnover intention, service profit chain.

LES EFFETS DE LA PLEINE CONSCIENCE SUR LA PERFORMANCE ET L'INTENTION DE QUITTER DES COMMERCIAUX : UNE ETUDE EMPIRIQUE

Introduction

La performance des commerciaux et leur intention de quitter l'entreprise représentent des enjeux majeurs pour les gestionnaires des forces de vente. L'intention de quitter a un effet négatif sur la satisfaction client qui en retour a un effet négatif sur la performance commerciale (Heskett *et al.*, 1994). Le recrutement et la rétention des commerciaux performants sont également des problématiques majeures (Fournier *et al.*, 2010). Selon certains auteurs, la compétition repose de nos jours sur les compétences concernant les processus de pensée des commerciaux (Dickson *et al.*, 2009). Pour atteindre la performance, les commerciaux doivent en priorité développer leurs méta-compétences. Ces dernières permettent l'articulation et le façonnage des compétences de base comme la gestion de stress, le relationnel, la résolution de problèmes pour les clients ou encore l'adaptabilité en vente (Cron *et al.*, 2005). Dans le registre des méta-compétences défini par Cron *et al.* (2005), la pleine conscience ne figure pas, alors que pour d'autres auteurs, la pleine conscience est une compétence métacognitive (Ruedy, et Schweitzer, 2010). La pleine conscience a montré des effets positifs au travail sur la satisfaction au travail, certaines performances et sur la diminution de l'intention de quitter l'entreprise (Czuly et Poujol, 2018). A notre connaissance, il n'existe pas aujourd'hui de littérature empirique portant sur la pleine conscience, la performance et l'intention de quitter des commerciaux. Afin de réduire ce gap, nous avons spécifié et testé un modèle qui pose la pleine conscience, le stress ressenti au travail, la satisfaction au travail comme antécédents de la performance et de l'envie de quitter l'entreprise chez le commercial. De manière spécifique nous considérons chez les commerciaux, que la tendance générale à la pleine conscience, le stress ressenti au travail et la satisfaction au travail affectent la performance et leur envie de quitter l'entreprise. Bien que la pleine conscience ait été beaucoup étudiée pour ses relations avec certaines des autres variables dans d'autres domaines, notre étude est la première à poser ces relations dans le domaine commercial de manière empirique. Dans ce papier, nous présentons tout d'abord le cadre conceptuel à partir duquel notre modèle est posé. Nous testons ensuite notre modèle avec un échantillon de 233 commerciaux en apprentissage. Enfin nous exposons nos principaux résultats suivis d'une discussion, des limites et voies de recherche.

1. Le cadre conceptuel et les hypothèses de recherche

La satisfaction au travail et l'intention de quitter chez les commerciaux jouent un rôle majeur dans la satisfaction client et dans la chaîne de profitabilité des services (Heskett *et al.*, 1994). Ces comportements posent également problèmes en termes de gestion de *turnover*, recrutement et de formation (Fournier *et al.*, 2016). Les rôles ou les *scripts* à jouer avec les clients sont également souvent trop clairement définis et entraînent la lassitude (Alford, 1998), de la routine contraire à la performance (Solomon *et al.*, 1985). Ces *scripts* sont antinomiques avec l'adaptabilité dont doivent faire preuve les commerciaux dans un marché en évolution permanente (Wang et Netemeyer 2004). C'est pourquoi les commerciaux doivent disposer de nos jours principalement de Méta-compétences (Cron *et al.*, 2005). Dans les sciences, la pleine conscience est un concept généralement étudié et mesuré comme un état ou une tendance de l'individu à être attentif et *aware* dans son quotidien (Grégoire, Lachance and Richer 2016). La définition de la pleine conscience la plus répandue est celle de Kabat-Zinn (2003, p. 145) « *La pleine conscience est un état de conscience-awareness qui émerge en prêtant une attention, de manière intentionnelle, sur le moment présent et dans le non-*

jugement. ». Peu d'auteurs mentionnent le mécanisme antécédent de la pleine conscience. La pleine conscience est une stratégie de pensée métacognitive (Thomas 2006, Ruedy and Schweitzer 2010, Erisman and Roemer 2012), qui réfère à la conscience qu'un individu a de ses propres pensées et de ses comportements et ses affects (Tormala et Petty 2002). La pleine conscience se rapproche du concept de *Self* (Frayne et Geringer, 2000), du *Self-control* (Stewart *et al.*, 2011) et du processus d'autorégulation (Carver et Scheirer, 1981). L'autorégulation est une compétence qui se développe (Leach *et al.*, 2005, p. 271). La pleine conscience est connue pour la pratique de la méditation de pleine conscience qui pour André (2013), est considérée comme une méthode de développement personnelle chez les occidentaux. Dans l'entreprise, la pleine conscience est connue pour ses effets positifs sur la réduction du stress, la satisfaction au travail, et la diminution de l'intention de quitter (Hülshager *et al.* 2012, Hall 2013, Baccarani *et al.*, 2013, Courtney, 2015, Zivnuska *et al.* 2016).

La pleine conscience sur la performance des commerciaux

« *La performance du vendeur se définit comme l'évaluation de la contribution du vendeur à la réalisation des objectifs de l'organisation. Elle fait référence aux comportements du vendeur pouvant être évalués et permettant d'atteindre ces objectifs* » (Parissier *et al.*, 2005, p.64). Dans la littérature sur la pleine conscience au travail et la performance des employés, trois types de performances semblent impactées : la performance de tâche, la performance extra rôle et la créativité (Czuly et Poujol, 2018). La pleine conscience améliore la performance de tâche car elle développe la vigilance et la largeur attentionnelle. Elle permet aux individus d'éviter les erreurs qui se produisent quand l'attention se détourne du moment présent (Dane et Brummel, 2013). Elle permet également de faire face à des situations pénibles et génère plus de vitalité (Dane, 2011). Dans la performance extra rôle, la pleine conscience génère plus de motivation intrinsèque et d'autonomie. L'attention sur le moment présent enrichit la qualité de l'expérience personnelle ce qui motive l'individu et le rend plus autonome dans la prise de décision de s'engager dans ses activités (Kroon *et al.*, 2017). La pleine conscience permet enfin de développer différents styles de pensées créatives, de résolutions de problèmes, elle attise la curiosité (Hall, 2013). L'engagement de l'individu dans le moment présent et l'ouverture sur le champ des possibles permettent de faire émerger la créativité pour soi et pour le groupe au travers du dialogue. Ce qui peut ainsi mener à des pratiques commerciales plus durables, plus novatrices et profiter à l'ensemble de l'entreprise (Rill, 2016). Nous formulons l'hypothèse suivante : **H1** la pleine conscience a un effet positif sur la performance des commerciaux. (Modèle présenté en Annexe 2 Figure 1).

La pleine conscience sur l'intention de quitter des commerciaux

« *L'intention de quitter des commerciaux est l'intention qui précède le départ d'un individu de l'entreprise.* » (Jones *et al.* 1996, p. 13). Un commercial désire partir de l'entreprise essentiellement pour des questions d'insatisfaction au travail (Honeycutt *et al.*, 2009, Boles *et al.*, 2012). La satisfaction des commerciaux est un concept majeur dans la littérature sur les commerciaux car elle est un enjeu important pour les managers qui cherchent à retenir leurs commerciaux (Friend *et al.*, 2013). La pleine conscience développe la satisfaction au travail et diminue l'intention de quitter (Hülshager *et al.*, 2012). La pleine conscience réduit l'intention de quitter l'entreprise ce qui favorise la réussite individuelle et collective. Les organisations peuvent ainsi retirer des avantages considérables de la formation de leurs employés à la pleine conscience car elle permet l'acquisition de ressources qui profitent à l'employé mais aussi à l'organisation par la réussite professionnelle de ses employés grâce à un engagement accru (Zivnuska *et al.*, 2016). Nous formulons ainsi l'hypothèse suivante : **H2** la pleine conscience a un effet négatif sur l'intention de quitter des commerciaux.

La pleine conscience sur la satisfaction au travail des commerciaux

« *La satisfaction au travail du commercial concerne l'ensemble des caractéristiques du travail lui-même et de l'environnement dans lequel le commercial trouve de l'épanouissement, de la gratification, de la satisfaction, ou de la frustration et de l'insatisfaction* » (Churchill *et al.*, 1974, p. 255, Friend *et al.*, 2013, p. 420). La satisfaction au travail des employés a des effets positifs incontestables sur la productivité (Harter *et al.*, 2002, Woisetschlager *et al.*, 2016). La pleine conscience améliore le bien-être de l'individu et développe la satisfaction au travail (Hülshager *et al.*, 2012). La pleine conscience permet de réguler les ressources cognitives et émotionnelles (Marques *et al.*, 2012). Avec l'attention sur soi, la pleine conscience préserve l'énergie et la vitalité chez l'individu (Hülshager *et al.*, 2013). La pleine conscience permet une plus grande satisfaction au travail (Allen et Kiburtz, 2012). Nous formulons ainsi les hypothèses suivantes : **H3** la pleine conscience a un effet positif sur la satisfaction au travail des commerciaux. Rappelons selon Hülshager *et al.* (2012), la pleine conscience développe la satisfaction au travail et diminue l'intention de quitter. Nous posons ainsi l'hypothèse : **H4** la satisfaction au travail a un effet négatif sur l'intention de quitter des commerciaux et médiate l'effet de la pleine conscience sur l'intention de quitter des commerciaux. Enfin, concernant la satisfaction au travail, si la pleine conscience a un effet positif sur la satisfaction au travail et que la satisfaction au travail forme un antécédent de la performance (Harter *et al.*, 2002), nous posons l'hypothèse suivante : **H5** la satisfaction au travail a un effet positif sur la performance des commerciaux et médiate l'effet de la pleine conscience sur la performance des commerciaux.

La pleine conscience sur le stress au travail des commerciaux

« *Le stress chez le commercial est la perception des ressources cognitives et émotionnelles durement éprouvées pour une situation avec pour résultat des conséquences négatives possibles* » (Sager et Wilson, 1995, p. 59). La pleine conscience favorise l'attention et la concentration et permet de réduire le stress physiologique (Baccarani *et al.*, 2013). Elle permet également de réduire le stress psychologique (Baime, 2011, Brown et Ryan, 2003, Brown *et al.*, 2007 ; Carmody et Baer, 2007, Davidson *et al.*, 2003, Stahl et Goldstein, 2019, Hölzel *et al.*, 2011). Certains participants à des programmes de formation à la pleine conscience ont appris à mieux gérer leur stress avec pour conséquence des bienfaits sur la santé physique (Tan, 2015). La pleine conscience permet également aux employés de mieux gérer leur stress au moment opportun (Courtney, 2015). La pleine conscience calme l'anxiété, réduit le stress et libère ainsi les ressources mentales nécessaires permettant de traiter les obstacles imprévus (Brendel *et al.*, 2016). La pleine conscience permet aux salariés de résoudre des problèmes complexes et de s'adapter aux situations stressantes (Glomb *et al.*, 2012). Nous formulons ainsi les hypothèses suivantes : **H6** la pleine conscience a un effet négatif sur le stress ressenti au travail des commerciaux. **H7** le stress ressenti au travail a un effet négatif sur la satisfaction au travail et médiate l'effet de la pleine conscience sur la satisfaction au travail des commerciaux.

2. La méthodologie

L'échantillon

Les données ont été collectées à partir d'un fichier d'emails de 877 commerciaux en apprentissage dans divers environnements d'affaires au sein de grandes entreprises françaises et terminant un Master 2 Grande Ecole de Commerce. Nous avons opéré en une série de 4 étapes successives, selon une campagne contenant un lien d'accès à un questionnaire anonyme en ligne du 20 Juin 2018 au 06 Juillet 2018. Au total, nous avons collecté 233 questionnaires remplis. Soit 26% de retour. La moyenne d'âge des participants est de 24,5

ans. 40% sont des Hommes, 60% des femmes. La durée moyenne d'expérience en entreprise est 2 ans et demi.

Les instruments de mesure

la pleine conscience est mesurée avec une échelle en 5 items ($\alpha = .83$) (Likert inversée en 6 points 1=presque toujours à 6=presque jamais), adaptée et contextualisée pour les commerciaux à partir de la MAAS (Brown et Ryan, 2003) selon Dane et Brummel (2013). Les autres échelles vont en 7 points de 1=pas du tout d'accord à 7=parfaitement d'accord. *La performance* est mesurée avec une échelle à 2 items adaptée de Behrman et Perreault (1982) ($\alpha = .634$). *L'intention de quitter* avec l'échelle en 3 items de Fournier *et al.* (2010) ($\alpha = .88$). *La satisfaction au travail* est mesurée et adaptée de l'échelle de Ahearne *et al.* (2013) et Netemeyer *et al.* (1997) ($\alpha = .83$). *Le stress* est mesuré avec l'échelle en 4 items de Mulki *et al.* (2015) ($\alpha = .85$). Les instruments sont des échelles de mesures auto-rapportées généralement utilisées en vente (Miao et Evans, 2007 ; Lewin et Sager, 2010). Dans le domaine commercial, selon Churchill *et al.* (1985) les échelles auto-rapportées sur les performances des commerciaux sont comparables aux performances objectives des commerciaux (Echelles en Annexe1).

3. L'analyse du modèle et les résultats

Nous avons analysé le modèle en utilisant la modélisation par équations structurelles bien adaptée à notre recherche prédictive en sciences de gestion (PLS-SEM) (Jöreskog et Wold 1982, Chin 1998, Haenlein et Kaplan, 2004, Sosik *et al.*, 2009, Hair *et al.*, 2011). PLS-SEM maximise la variance expliquée des variables latentes (Chin, 1998). PLS-SEM maximise la co-variance entre la variable explicative et la variable expliquée c'est pourquoi les mesures d'index comparatifs « fit » du modèle ainsi que le RMSEA (*Root-Mean-Square-Approximation*) ne s'appliquent pas (Sosik *et al.*, 2009). Les modèles PLS-SEM sont évalués sur la base de l'indépendance des construits, la taille et l'importance des coefficients de régression, la capacité du modèle à prédire les variables dépendantes du modèle (Ringle et Spreen, 2007, Nitzl, 2010 ; Hair *et al.*, 2011, Garson, 2016). Après estimation de notre modèle, l'homogénéité, la validité convergente, et la validité discriminante des échelles réflexives s'avèrent acceptables. Les coefficients de régression sont significatifs et ont bien un pouvoir prédictif (Annexe 3). La pleine conscience a un effet positif direct significatif sur la performance $r=0,10$ et un effet négatif indirect significatif sur l'intention de quitter l'entreprise $r= -0,12$ (Annexe 3 Tableau 5). Les hypothèses 1 et 2 sont donc acceptées. Le modèle prédictif et le tableau 4 (An. 2) montre un effet direct de coefficient $r=0,11$. L'hypothèse 3 est donc acceptée. Nous observons Figure 2 (An. 4) que la satisfaction au travail a un effet négatif sur l'intention de quitter $r= -0,49$. L'effet entre la pleine conscience et l'intention de quitter s'annule $r= -0,04$. La médiation est totale. L'hypothèse 4 est donc acceptée. Nous observons Tableau 4 et 5 (An. 3) un effet positif direct de la satisfaction au travail sur la performance $r=0,35$. Une diminution de la force du lien entre la pleine conscience et la performance $r= 0,15$ Tableau 5 (An. 3) à $r=0,10$ (Figure 2, An. 4). La médiation est donc partielle. L'hypothèse 5 est donc acceptée. Le Tableau 4 (An. 3) montre un effet négatif de la pleine conscience sur le stress ressenti au travail $r= -0,30$. L'hypothèse 6 est donc acceptée. Enfin le Tableau 4 (An. 3) montre un effet direct du stress ressenti sur la satisfaction au travail $r= -0,12$. L'effet de la pleine conscience sur la satisfaction au travail Tableau 5 (An. 3) au total des effets est de coefficient $r= 0,15$, l'effet est médiatisé partiellement par le stress ressenti au travail, la force du lien diminue (Fig. 2 An. 4) à $r= 0,11$. La médiation est donc partielle. L'hypothèse 7 est acceptée.

4. La discussion, les limites et opportunités de recherche

La discussion

Nous avons trouvé un effet positif significatif de la pleine conscience sur la performance et un effet négatif significatif sur l'intention de quitter des commerciaux. L'effet est médiatisé par la satisfaction au travail via le stress ressenti au travail (Figure 2, Annexe 4). Théoriquement et d'un point de vue managérial, cette étude présente de nombreuses implications présentées en 3 points. En premier point, notre étude est la première à démontrer scientifiquement les effets positifs de la pleine conscience sur la performance des commerciaux. En deuxième point, les résultats de notre étude viennent corroborer et compléter les résultats des études précédentes sur la pleine conscience effectuées sur d'autres populations dans d'autres contextes. Enfin, en troisième point, les résultats de notre étude témoignent de l'importance du phénomène de la pleine conscience en entreprise et des répercussions possibles en termes de productivité et de *turnover* chez les commerciaux.

Les limites et opportunités de recherche

La première limite de notre étude renvoie aux limitations de la méthode prédictive PLS. L'approche est fondée sur la maximisation du pouvoir explicatif des variables indépendantes sans prendre en compte les erreurs de mesure (Sosik *et al.*, 2009). Une deuxième limite de notre étude concerne les liens de causalité de notre modèle. Bien que nos résultats se basent sur des logiciels et des algorithmes éprouvés, des questions peuvent encore concerner ce sujet. Nous avons développé nos hypothèses concernant les relations de manière théorique, il est possible que les relations fonctionnent dans le sens inverse (Comme par exemple : plus les commerciaux sont satisfaits, plus ils agissent en pleine conscience). D'autres études futures peuvent apporter de nouvelles connaissances sur le sujet. Une troisième limite concerne l'évaluation de la performance. Une deuxième mesure objective de la part des managers aurait été préférable (Morris *et al.*, 1991). Une quatrième limite concerne notre échantillon. L'échantillon observé, rappelons-le, est constitué de commerciaux en apprentissage. Bien que nombreux d'entre eux sont recrutés immédiatement après leurs études, tous ne désirent pas forcément y faire carrière ou y être directement recrutés. Un échantillon de commerciaux indépendants ou travaillant à temps plein en entreprise pourrait être intéressant à l'étude. La recherche future pourrait se pencher par exemple sur les effets de la pleine conscience en complément du *self management* ou d'autres compétences devenues indispensables pour les commerciaux (Cron *et al.*, 2005). Une cinquième limite qui peut constituer également un atout pour notre étude, est le faible écart d'âge, de genre et d'expérience en entreprise des répondants. Des études futures sur des échantillons avec des profils différents, pourraient permettre de mieux connaître l'influence de l'âge, du genre ou de l'expérience en entreprise sur le modèle, et dans quelles mesures.

Conclusion

Bien qu'il existe un réel engouement pour le sujet de la pleine conscience en sciences de gestion depuis ces 10 dernières années, notre étude est la première portant sur les effets de la pleine conscience sur la performance et l'intention de quitter l'entreprise des commerciaux. Nous avons examiné les relations entre variables à partir de données collectées auprès de 233 commerciaux apprentis dans différents environnements d'affaires au sein de diverses grandes entreprises françaises et terminant un Master Grande Ecole de Commerce. Nous avons testé l'effet de la pleine conscience sur les variables impliquées chez ces commerciaux dans la chaîne de profitabilité des services. C'est-à-dire, le stress ressenti au travail, la satisfaction au travail, l'intention de quitter l'entreprise, et la performance. Nos résultats témoignent de l'effet positif de la pleine conscience chez les commerciaux pour atteindre la performance et

de l'effet négatif sur l'intention de quitter l'entreprise. Ces effets sont médiatisés par la satisfaction au travail. Bien que notre étude présente certaines limites, elle montre que la pleine conscience apporte des bénéfices sur les deux principaux mécanismes de la chaîne de profitabilité des services : satisfaction client et création de valeur (Heskett *et al.*, 1994). L'intérêt d'intégrer des formations à la pleine conscience pour les commerciaux dans les organisations pourrait à priori sensiblement enrichir la chaîne de profitabilité des services et la valeur commerciale et marketing des entreprises. Elle pourrait faciliter également la tâche des managers au niveau du recrutement et de la formation par l'intégration en entreprise de programmes à la pleine conscience pour améliorer la satisfaction au travail et la performance, ainsi que diminuer le stress et le *turnover*. Cette étude, première réalisée chez les commerciaux, pose les fondations pour de futures recherches sur la pleine conscience et la performance commerciale.

Bibliographie

- Ahearne, M., Lam, S.K., Hayati, B., Kraus, F. (2013). Intrafunctional Competitive Intelligence and Sales Performance: A Social Network Perspective. *Journal of Marketing*, p. 37-56.
- Alford, B. (1998). Using Cognitive Scripts to Assess the Process of Professional Service Delivery. *Journal of Professional Services Marketing*, p. 77-103.
- Allen, T.D., Kiburz, K.M. (2012). Trait mindfulness and work-family balance among. *Journal of Vocational Behavior*, p. 372-379.
- André, C. (2013). Les années "moi". *Cerveau & Psycho*, p. 32-37.
http://christopheandre.com/WP/ressources/ressources_estmedesoi/les_annees_moi_CerveauPsycho_2013.pdf
- Baccarani, C., Mascherpa, V., Minozzo, M. (2013). Zen and well-being at the workplace. *Total Quality Management Journal*, p. 606-624.
- Baime, M. (2011). This is your brain on mindfulness. *Shambhala Sun*, p. 45-48, 84-85.
- Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela, J.A., Jaramillo, F. (2015). Emotions and Salesperson Propensity to Leave: The Effects of Emotional Intelligence and Resilience. *Industry Marketing Management*, p. 142-153.
- Bashford, S. (2012). Staying calm: it's the thought that counts. *Occupational Health*, p. 21-23.
- Barnes, D.C., Ponder, N., Hopkins, C. (2015). The impact of perceived customer delight on the frontline employee. *Journal of Business Research*, p. 433-441.
- Behrman, D.N., Perreault, W.D.Jr. (1982). Measuring the performance of industrial salespersons. *Journal of Business Research*, p. 355-370.
- Berry, L.L. (1995). Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives. *Journal of the academy of marketing science*, p. 236-245.
- Boles, J.S., Dudley, G.W., Onyemah, V., Rouziès, D., Weeks, W.A. (2012). Sales force turnover and retention : a research agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, p. 131-140.
- Brendel, W., Hankerson, S., Byun, S., Cunningham, B. (2016). Cultivating leadership Dharma: Measuring the impact of regular mindfulness practice on creativity, resilience, tolerance for ambiguity, anxiety and stress. *Journal of Management Development*, p. 1056 - 1078.
- Brown, K.W., Ryan, R.M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, p. 822-848.
- Brown, K.W., Ryan, R.M., & Cresswell, J.D. (2007). Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological Inquiry*, p. 211-237.

- Carmody, J. & Baer, R. A. (2007). Relationships between mindfulness practice and levels of mindfulness, medical and psychological symptoms and well-being in a mindfulness-based stress reduction program. *Journal of Behavioral Medicine*, p. 23-33.
- Carver, C.S., Scheier, M.F. (1981). Attention and self-regulation: A control theory approach to human behavior. *New York: Springer- Science & Business Media*, 403 pages.
- Chicu, D., Valverde, M., Ryan, G., Batt, R. (2016). The service-profit chain in call centre services. *Journal of Service Theory and Practice*, p. 616-641.
- Chin, W.W. (1998), "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling," in *Modern Methods for Business Research*, George A. Marcoulides, ed., Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, p. 295-335.
- Churchill, G.A., Ford, N.M., Walker, O.C. (1974). Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen. *Journal of Marketing Research*, p. 254-260.
- Churchill, G.A., Ford, N.M., Hartley, S.W., Walker, O.C. (1985). The determinants of salesperson performance: a meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, p. 103-118.
- Courtney, J. (2015). Can improving "personal resilience" reduce absence due to stress? *Occupational Health*, p. 10-10.
- Cron, W.L., Marshall G.W., Singh, J., Spiro, R.L., Sujan, H. (2005). Salesperson Selection, Training and Development: Trends, Implications, and Research Opportunities. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, p. 124-136.
- Czuly, C., Poujol, F. (2018). La pleine conscience au travail : une revue systématique de littérature. @GRH, p. 97-123.
- Dane, E. (2011). Paying Attention to Mindfulness and Its Effects on Task Performance in the Workplace. *Journal of Management* , p. 997-1018.
- Dane, E., Brummel, B.J. (2013). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *human relations*, p. 105 -128.
- Darrat, M., Atinc, G., Babin, B.J. (2016). On The Dysfunctional Consequences of Salesperson Exhaustion. *Journal of Marketing Theory and Practice*, p. 236-245.
- Davidson, R. J., Kabat-Zinn, J., Schumacher, J., Rosenkranz, M., Muller, D., Santorelli, S.F., Urbanowski, F., Harrington, A., Bonus, K., Sheridan, J.F. (2003). Alterations in brain and immune function produced by mindfulness meditation. *Psychosomatic Medicine*, p. 564-570.
- Davis, D.M., Hayes, J.A. (2011). "What are the benefits of mindfulness? A practice review of psychotherapy-related research". *Psychotherapy*, p. 198-208.
- Dickson, P.R., Lassar, W.M., Hunter, G., Chakravorti, S. (2009). The Pursuit of Excellence in Process Thinking and Customer Relationship Management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, p. 111-124.
- Erisman, S.M., Roemer, L. (2012). A Preliminary Investigation of the Process of Mindfulness. *Mindfulness*, p. 30-43.
- Fournier, C., Tanner, Jr.J.F, Chonko, L.B, Manolis, C. (2010). The moderating role of ethical climate on salesperson propensity to leave. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, p. 7-22.
- Fournier, C., Weeks, W.A., Blocker, C.P., Chonko, L.B. (2013). Polychronicity And Scheduling's Role In Reducing Role Stress And Enhancing Sales Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, p. 197-209.
- Fournier, C. (2016). *Management de la Force de vente*. Paris: Dunod, 128 pages.
- Frayne, C.A., Geringer, J. M. (2000). Self-Management Training for Improving Job Performance: A Field Experiment Involving Salespeople, *Journal of Applied Psychology*, p. 361-372.
- Garson, G.D., (2016). PARTIAL LEAST SQUARES (PLS-SEM). Asheboro, NC USA ; G. David Garson *Statistical Publishing Associates*, p. 2-262.

- Grégoire, S., Lachance, L., Richer, L. (2016). *La présence attentive – Mindfulness*. Québec: Presses de l'université du Québec, 286 pages.
- Glomb, T.M., Duffy, M.K., Bono, J.E., Yang, T. (2012). Mindfulness at work. *Research in Personnel and Human Resources Management : Emerald Publishing Limited*, p. 115–157.
- Haenlein, M., Kaplan A.M. (2004). A Beginner's Guide to Partial Least Squares Analysis – *Understanding Statistics*, p. 283–297.
- Hair, J. F., Ringle, C.M., Sarstedt, M. (2011). “PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet,” *Journal of Marketing Theory and Practice*, p. 139–151.
- Hall, L. (2013). Focusing on the good things. *Occupational Health*, p. 15-17.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Hayes, T.L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, p. 268–279 .
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E., Schlesinger, L.A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, p. 164-174.
- Hülshager, U., Alberts, H.J., Lang, J.W. (2012). Benefits of Mindfulness at Work: The Role of Mindfulness in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, p. 310–325.
- Honeycutt, E.D. Jr., Hodge, S.K., Killian, J. (2009). Turnover in the Sales Force: A Comparison of Hunters and Farmers. *Journal of Selling & Major Account Management*, p. 8–21.
- Hölzel, B.K., Lazar, S.W., Gard, T. (2011). How does mindfulness work? Proposing mechanisms of action from a conceptual and neural perspective. *Perspectives on Psychological Science*, p. 537-559.
- Jermann, F., Billieux, J., Laroi, F., d'Argenbeau, A., Bondolfi, G., Zermatten, A. Van der Linden, M. (2009). Mindful Attention Awareness Scale (MAAS): Psychometric Properties of the French Translation and Exploration of Its Relations With Emotion Regulation Strategies. *Psychological Assessment*, p. 506-514.
- Jones, E., Kantak, D.M., Futrell, C.M., Johnston, M.W. (1996). Leader Behavior, Work-Attitudes, and Turnover of Salespeople: An Integrative Study. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, p. 13–23.
- Jöreskog, K.G., Wold, H. (1982). The ML and PLS Techniques For Modeling with Latent Variables: Historical and Comparative Aspects, in H. Wold and K. Jöreskog (Eds.), *Systems Under Indirect Observation: Causality, Structure, Prediction (Vol. I)*, Amsterdam: North-Holland, p. 263-270.
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-Based Interventions in Context: Past, Present, and Future. *Clinical Psychology: Science and practice*, p. 144-156.
- Kroon, B., Van Woerkom, M., Menting, C. (2017). Mindfulness as substitute for transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology*, p. 284-297.
- Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). Coping and adaptation. In W.D. Gentry (Eds.) *The Handbook of Behavioral medicine*. New York: Guilford, p. 282-325.
- Leach, M.P., Liu, A.H. Johnston, W.J. (2005). The role of self-regulation training in developing the motivation management capabilities of salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, p. 269-281.
- Lewin, J.E., Sager, J.K. (2010). The influence of personal characteristics and coping strategies on salesperson's turnover intentions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, p. 355-370.
- Littman-Ovadia H., Zilcha-Mano S., Langer E. (2014). vocational personalities and mindfulness. *journal of employment counseling*, p. 170-177.

- Loveland, J.M., Lounsbury, J. W., Park, S.H., Jackson, D.W. (2015). Are Salespeople Born or Made? Biology, Personality, and the Career Satisfaction of Salespeople. *Journal of Business and Industrial Marketing*, p. 233–240.
- Marques, J. (2012). Consciousness at Work: A Review of Some Important Values, Discussed from a Buddhist Perspective. *Journal of Business Ethics*, p. 27–40.
- Miao, C. F., Evans, K.R. (2007), “The Impact of Salesperson Motivation on Role Perceptions and Job Performance— A Cognitive and Affective Perspective,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, p. 89–101.
- Moncrief, W., Marshall, G., Rudd, J. (2015). Social Media and Related Technology: Drivers of Change in Managing the Contemporary Sales Force. *Business Horizons*, p. 45–55.
- Morris, M.H., Davis, D.L., Allen, J.W., Avila, R.A., Chapman, J. (1991). Assessing the relationships among performance measures, managerial practices, and satisfaction when evaluating the salesforce: A replication and extension. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25-35.
- Mulki, J.P., Jaramillo, F., Goad, E.A., Pesquera, M.R. (2015). Regulation of Emotions, Interpersonal Conflict, and Job Performance for Salespeople. *Journal of Business Research*, p. 623–630.
- Netemeyer, R.G., Boles, J.S., McKee, D.O., McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, p. 85-98.
- Nitzl, C., 2010. Eine anwenderorientierte Einführung in Partial Least Square (PLS)-Methode. Available at SSRN 2097324. [En ligne sur]: <http://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=2097324>.
- Parissier, C., Mathieu, A. Echchakoui, S. (2005). Comment définir et mesurer la performance du vendeur ? *Décisions marketing*, p. 63-73.
- Rill, B. (2016). Resonant co-creation as an approach to strategic innovation. *Journal of Organizational Change Management*, p. 1135-1152.
- Ringle, C., & Spreen, F., (2007). Beurteilung der Ergebnisse von PLS-Pfadanalysen. [En ligne sur] : https://pdfs.semanticscholar.org/be33/6872a6530ae4345e509e39ffb6479d5f3ac0.pdf?_ga=2.186420137.1284388033.1572656506-304712979.1572656506
- Ruedy, E.N., Schweitzer, M.E. (2010). In the Moment: The Effect of Mindfulness. *Journal of Business Ethics*, p. 73–87.
- Sager, J.K., Wilson, P.H. (1995). Clarification of the Meaning of Job Stress in the Context of Sales Force Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, p. 51-63.
- Seignour, A. (1998). Le marketing interne : un état de l’art. *Recherche et Applications en marketing*, p. 43-55.
- Sharma, A., Rich, G.A., Levy, M. (2004). “Comment: Starting to Solve the Method Puzzle in Salesperson Self-Report Evaluations,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, p. 135–139.
- Solomon, M.R., Surprenant, C., Czepiel, J.A., Gutman, E.G. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter. *Journal of Marketing*, p. 99–111.
- Sosik, J., Kahai, S., Piovosio, M. (2009). Silver Bullet or Voodoo Statistics? A Primer for Using the Partial Least Squares Data Analytic Technique in Group and Organization Research. *Group and Organization Management*, p. 5-36.
- Stahl, B., Goldstein, E. (2019). A Mindfulness-Based Stress Reduction Workbook. New Harbinger Publications UK. 244 pages.
- Swimberghe, K. Jones, R.P., Darrat, M. (2014). Deviant behavior in retail, when sales associates “Go Bad”! Examining the relationship between the work–family interface,

- job stress, and salesperson deviance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, p. 424-431.
- Tan, C.M. (2015). Just 6 Seconds of Mindfulness Can Make You More Effective. <https://hbr.org/2015/12/just-6-seconds-of-mindfulness-can-make-you-more-effective> *Harvard Business Review*. p. 1-5.
- Tyagi, P.K. (1985). Relative Importance of Key Job Dimensions and Leadership Behaviors in Motivating Salesperson Work Performance. *Journal of Marketing*, p. 76-86.
- Thomas, D.C. (2006). Domain and Development of Cultural Intelligence: The Importance of Mindfulness. *Group and Organization Management*, p. 78-99.
- Tormala, Z.L., Petty, R.E. (2002). What Doesn't Kill Me Makes Me Stronger: The Effects of Resisting Persuasion on Attitude Certainty. *Journal of Personality and Social Psychology*, p. 1298-1313.
- Varca, P.E. (2009). Emotional empathy and front line employees: does it make sense to care about the customer? *Journal of Services Marketing*, p. 51-56.
- Walker, O.C., Churchill, G.A., Ford, N.M. (1977). Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research. *Journal of Marketing Research*, p. 156-168.
- Wang, G., Netemeyer, R.G. (2004). Salesperson creative performance: conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Business Research*, p. 805-812.
- Weick, K., Putnam, T. (2006). Organizing for Mindfulness Eastern Wisdom and Western Knowledge. *Journal of Management Inquiry*, p. 275-287.
- Woisetschlager, D..M., Hanning, D., Backhaus, C. (2016). Why frontline employees engage as idea collectors: An assessment of underlying motives and critical success factors. *Industrial Marketing Management*, p. 109-116.
- Zivnuska, S., Kacmar, K.M., Ferguson, M., Carlson, D.S. (2016). Mindfulness at work: resource accumulation, well-being, and attitudes. *Career Development International*, p. 106-124.

Annexe 1 – Echelles de mesure*

**LA PLEINE CONSCIENCE ($\alpha = .83$). Adapté de la MAAS (Brown et Ryan 2003) trad ;
Jermann et al. (2009) (Contextualisé selon le modèle de Dane et Brummel (2013))**

Vous trouverez ci-dessous un recueil d'énoncés sur votre expérience quotidienne dans votre métier de commercial. Veuillez indiquer comment vous vivez chaque expérience en fonction de ce qui reflète réellement votre expérience, plutôt que de ce que vous pensez que votre expérience devrait être.

-
- | | |
|----------|---|
| 1 | J'ai des difficultés à rester concentré(e) sur ce qui se passe dans le présent |
| 2 | Il me semble que je fonctionne « en mode automatique » sans être très conscient(e) de ce que je fais |
| 3 | Je fais les choses très rapidement sans y prêter vraiment attention |
| 4 | Je fais des travaux ou des tâches de manière automatique, sans me rendre compte de ce que je suis en train de faire |
| 5 | Je me surprends à effectuer des choses sans y prêter attention |
-

LA PERFORMANCE ($\alpha = .634$). Adapté Behrman et Perreault, (1982).

-
- | | |
|----------|--|
| 6 | J'atteins très souvent les objectifs que l'on me fixe dans mon travail |
| 7 | Je contribue de façon importante aux bons résultats de l'équipe et de l'entreprise |
-

L'INTENTION DE QUITTER ($\alpha = .885$). Fournier *et al.* (2010)

-
- | | |
|-----------|--|
| 8 | Il est probable que je cherche activement un autre travail l'année prochaine |
| 9 | Je pense souvent à quitter mon travail |
| 10 | Je vais probablement chercher un autre travail l'année prochaine |
-

**LA SATISFACTION AU TRAVAIL ($\alpha = .836$). Adapté Ahearne *et al.* (2013) &
Netemeyer *et al.* (1997)**

-
- | | |
|-----------|---|
| 11 | A proprement parlé, je suis très satisfait de mon travail |
| 12 | Je suis généralement satisfait du type de tâches que je fais dans mon travail |
| 13 | Toutes choses considérées (la rémunération, les promotions, le superviseur, les collègues..) je suis satisfait de mon travail |
-

LE STRESS RESSENTI AU TRAVAIL ($\alpha = .854$). Mulki *et al.* (2015)

-
- | | |
|-----------|---|
| 14 | Mon travail a tendance à affecter directement ma santé |
| 15 | A la fin de la journée, mon travail me laisse "stressé" |
| 16 | Des problèmes liés au travail m'ont empêché de dormir la nuit |
| 17 | Je me sens agité ou nerveux à cause de mon travail |
-

* Les titres des échelles n'apparaissent pas dans le questionnaire envoyé aux répondants.

Annexe 2 – Modèle conceptuel et hypothèses

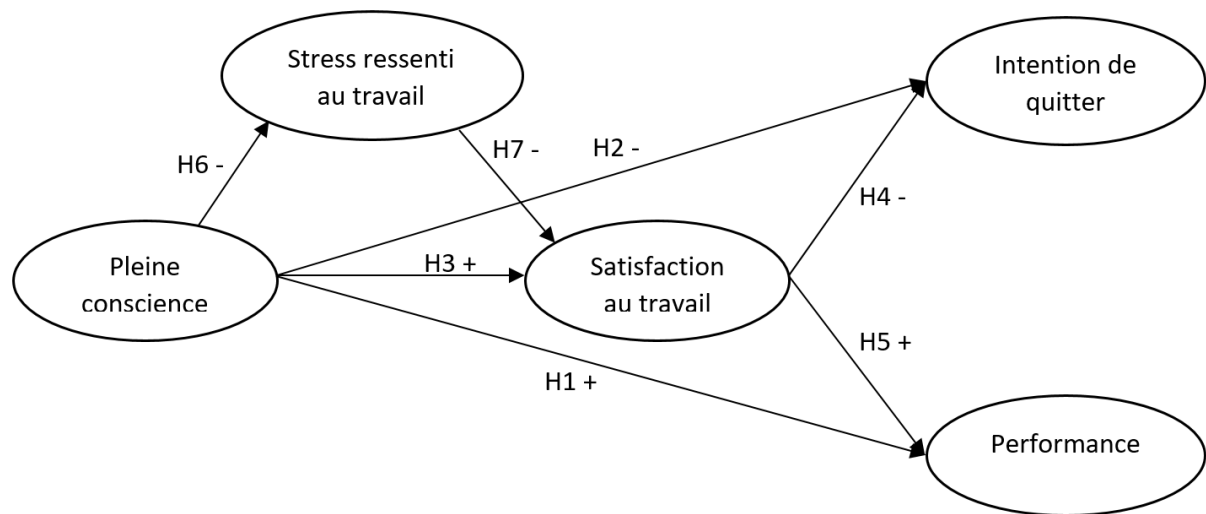


Figure 1 : Modèle conceptuel des effets de la pleine conscience sur la performance et l'intention de quitter des commerciaux.

Annexe 3 – Tableaux d'indépendance des construits et des effets directs et indirects

Les Tableaux ci-dessous montrent que les conditions de validité des construits réflectifs sont respectées.

Nous observons Tableau 1 que l'homogénéité des échelles est acceptable. Les items rattachés à chaque construit ne contribuent pas fortement sur les construits voisins ($p < 0.01$). Les modèles PLS-SEM utilisent des mesures prédictives qui incluent la valeur de R^2 pour évaluer l'ajustement global. Pour générer les valeurs de t -values nous avons utilisé la technique de *Bootstrap* (Hair *et al.*, 2011), qui indique que toutes les valeurs de t sont > 1.96 pour chaque indicateur représentant chaque variable latente. Ceci explique que chaque item est bien relié à la variable latente qu'il représente.

| <i>CrossLoadings</i> | Pleine-conscience | Intention-de-quitter | Performance | Satisfaction-au-travail | Stress-ressenti-au-travail |
|----------------------|-------------------|----------------------|-------------|-------------------------|----------------------------|
| PC1 | 0,6968 | -0,106 | 0,1772 | 0,2535 | -0,1938 |
| PC2 | 0,7958 | -0,0905 | 0,0863 | 0,1068 | -0,2683 |
| PC3 | 0,7741 | -0,0479 | 0,0811 | 0,034 | -0,1198 |
| PC4 | 0,7613 | -0,0779 | 0,1557 | 0,0177 | -0,2347 |
| PC5 | 0,8122 | -0,1224 | 0,0845 | 0,1075 | -0,3083 |
| Turnover1 | -0,0949 | 0,9145 | 0,027 | -0,3768 | 0,08 |
| Turnover2 | -0,1595 | 0,8682 | 0,0154 | -0,5227 | 0,15 |
| Turnover3 | -0,0631 | 0,9178 | 0,0018 | -0,4186 | 0,0241 |
| Performance1 | 0,1367 | 0,0823 | 0,7998 | 0,2433 | -0,0772 |
| Performance2 | 0,1343 | -0,0352 | 0,903 | 0,3682 | 0,0495 |
| satis1 | 0,1685 | -0,2846 | 0,4266 | 0,8402 | -0,1389 |
| satis2 | 0,1633 | -0,4991 | 0,3263 | 0,9206 | -0,1817 |
| satis3 | 0,0608 | -0,5054 | 0,2103 | 0,8418 | -0,0987 |
| Stress1 | -0,2601 | 0,0966 | 0,0311 | -0,1271 | 0,788 |
| Stress2 | -0,2628 | 0,0577 | 0,0072 | -0,1717 | 0,8762 |
| Stress3 | -0,1878 | 0,0635 | 0,0644 | -0,0504 | 0,7971 |
| Stress4 | -0,2958 | 0,1112 | -0,082 | -0,162 | 0,8685 |

Tableau 1 : Homogénéité des échelles de mesure ($p < 0.01$)

La validité convergente Tableau 2 ci-dessous est évaluée par les contributions factorielles et la variance moyenne extraite qui s'avèrent acceptables. La validité convergente décrit la variance moyenne extraite entre 0 et 1. Le résultat est acceptable à partir de 0.5. Qui correspond au minimum à 50% des items qui expliquent le construit (Ringle et Spreen, 2007 ; Nitzl, 2010), ce qui est le cas pour nos variables.

Nous observons toutefois que certains items pourraient être retirés pour la pleine conscience afin d'améliorer la variance extraite (AVE). Nous avons procédé avec un des items qui nous paraissait faible mais cela n'a pas modifié la variance, en revanche cela a déstabilisé le modèle en diminuant fortement certains coefficients. Certains items pourraient être ajoutés pour la performance pour améliorer l' $\alpha = 0.63$.

Tous les autres coefficients (α) Alpha de Cronbach sont supérieurs à 0.8. Le Rhô préférable à l'(α) Alpha dans les études PLS-SEM est supérieur à 0.84 et montre une très bonne composition interne du modèle.

La variance moyenne extraite (AVE) pour chaque construit est supérieure à sa variance partagée avec d'autres construits. La valeur supérieure à 0.8 pour un Rhô montre un modèle adéquat et est considéré comme une valeur témoignant d'une bonne recherche confirmatoire (Garson, 2016 p. 63).

| <i>Indicateurs variables latentes</i> | AVE | Composite Reliability (Rhô) | (α) Cronbachs Alpha |
|---------------------------------------|--------|-----------------------------|------------------------------|
| Pleine-conscience | 0,5915 | 0,8783 | 0,8302 |
| Intention-de-quitter | 0,8108 | 0,9278 | 0,8854 |
| Performance | 0,7276 | 0,8418 | 0,6343 |
| Satisfaction-au-travail | 0,754 | 0,9017 | 0,8363 |
| Stress-ressenti-au-travail | 0,6946 | 0,9008 | 0,8547 |

Tableau 2: Validité convergente ($p < 0.01$)

La validité discriminante enfin Tableau 3, évaluée par l'examen des corrélations entre les construits et les contributions croisées montrent que le modèle est acceptable. Chaque construit est bien relié à lui-même.

Selon Ringle et Spreen (2007), le coefficient r explicatif entre deux variables latentes doit être compris entre -1 et 1. Pour un coefficient positif $r = 0.02$ par exemple, le pouvoir prédictif est faible. Il est possible de commencer à envisager le pouvoir prédictif d'une variable à partir d'un coefficient de $r = -0.1$ ou $r = 0.1$ selon le sens de l'effet négatif ou positif. Entre 0.15 et 0.35, la prédiction est moyenne. Au-delà de 0.35, la prédiction est élevée.

Nous observons Tableau 3 que la pleine conscience est corrélée négativement et de manière significative à l'intention de quitter $r = -0.12$ et corrélée positivement à la performance $r = 0.15$. La satisfaction au travail est corrélée positivement à la pleine conscience $r = 0.15$, négativement à l'intention de quitter $r = -0.50$, positivement à la performance $r = 0.36$. Le stress ressenti est corrélé négativement à la pleine conscience $r = -0.30$, positivement à l'intention de quitter $r = 0.10$, négativement à la satisfaction au travail $r = -0.16$.

| <i>Corrélations entre variables latentes</i> | Pleine-conscience | Intention-de-quitter | Performance | Satisfaction-au-travail | Stress-ressenti-au-travail |
|--|-------------------|----------------------|-------------|-------------------------|----------------------------|
| Pleine-conscience | 1 | -0,1236 | 0,1573 | 0 | 0 |
| Intention-de-quitter | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Performance | 0 | 0,0161 | 1 | 0 | 0 |
| Satisfaction-au-travail | 0,1519 | -0,5 | 0,3675 | 1 | 0 |
| Stress-ressenti-au-travail | -0,3094 | 0,1009 | -0,0039 | -0,1633 | 1 |

Tableau 3 : Validité discriminante ($p < 0.01$)

Le tableau 4 ci-dessous présente les corrélations entre construits (*Path-coefficients*) et les effets directs entre les variables latentes. Nous observons un effet direct positif et significatif de la pleine conscience sur la performance $r = 0.10$, sur la satisfaction au travail $r = 0.11$. Un effet négatif sur le stress ressenti au travail $r = -0.30$. La satisfaction au travail a un effet direct

négatif sur l'intention de quitter $r = -0.49$, et un effet positif sur la performance $r = 0.35$. Le stress ressenti au travail a un effet direct négatif sur la satisfaction au travail $r = -0.12$.

| <i>Effets directs entre variables latentes</i> | Intention-de-quitter | Performance | Satisfaction-au-travail | Stress-ressenti-au-travail |
|--|----------------------|-------------|-------------------------|----------------------------|
| Pleine-conscience | -0,0488 | 0,1039 | 0,1121 | -0,3094 |
| Satisfaction-au-travail | -0,4926 | 0,3518 | 0 | 0 |
| Stress-ressenti-au-travail | 0 | 0 | -0,1286 | 0 |

Tableau 4 : Corrélations directes entre les variables latentes ($p < 0.01$)

Le tableau 5 ci-dessous représente le total des effets directs et indirects. Nous observons un effet négatif de la pleine conscience sur l'intention de quitter $r = -0.12$, positif sur la performance $r = 0.15$, positif sur la satisfaction au travail $r = 0.15$, négatif sur le stress ressenti au travail $r = -0.30$. La satisfaction au travail a un effet négatif sur l'intention de quitter $r = -0.49$, un effet positif sur la performance $r = 0.35$. Le stress ressenti au travail a un effet négatif sur la satisfaction au travail $r = -0.12$.

| <i>Total des effets</i> | Intention-de-quitter | Performance | Satisfaction-au-travail | Stress-ressenti-au-travail |
|----------------------------|----------------------|-------------|-------------------------|----------------------------|
| Pleine-conscience | -0,1236 | 0,1573 | 0,1519 | -0,3094 |
| Satisfaction-au-travail | -0,4926 | 0,3518 | 0 | 0 |
| Stress-ressenti-au-travail | 0,0634 | -0,0452 | -0,1286 | 0 |

Tableau 5 : Total des effets (directs et indirects) entre variables latentes ($p < 0.01$)

Annexe 4 – Modèle PLS

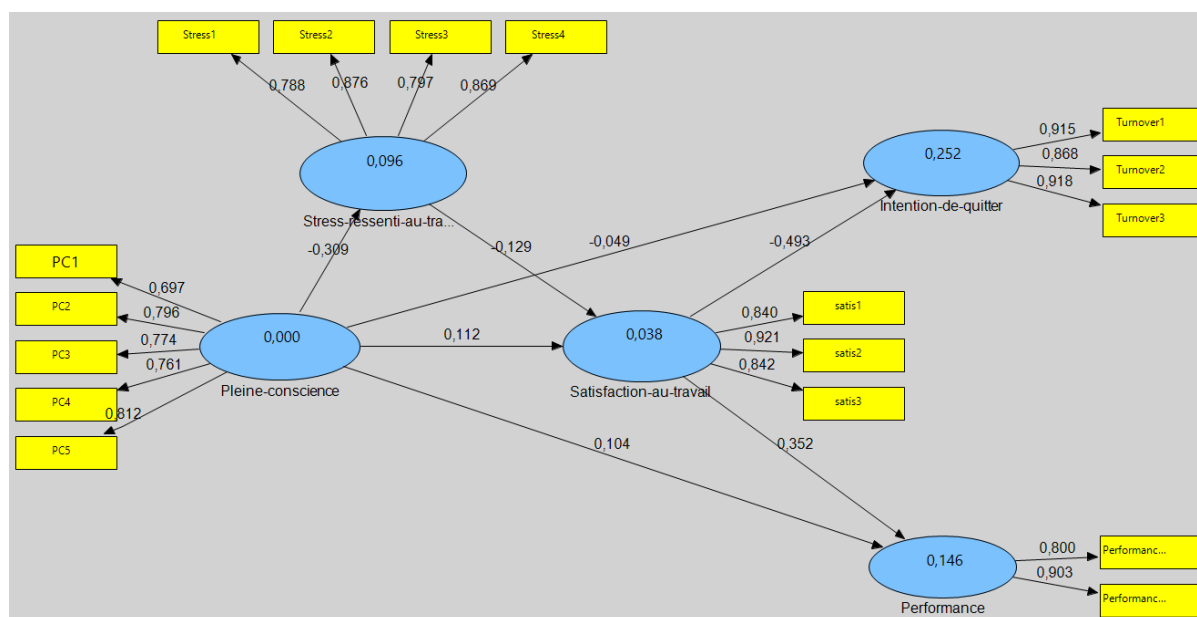


Figure 2 : Modèle prédictif des effets de la pleine conscience sur la performance et l'intention de quitter des commerciaux ($p < 0.01$)