
Dans quelle mesure l'intégration de la Responsabilité Sociétale des Entreprises dans la marque employeur est-elle un facteur clé pour attirer et recruter les talents qualifiés au sein d'une organisation ?

Auteur : Dronova, Galina

Promoteur(s) : Vleugels, Wouter

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en "politique et management RH"

Année académique : 2025-2026

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/25760>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

NOM : DRONOVA

Prénom : Galina

Matricule : S2302916

Filière d'étude : Master en Gestion des ressources humaines à finalité spécialisée en « politique et management RH »

Mémoire de fin d'études

Dans quelle mesure l'intégration de la Responsabilité Sociétale des Entreprises dans la marque employeur est-elle un facteur clé pour attirer et recruter les talents qualifiés au sein d'une organisation ?

Promoteur: VLEUGELS Wouter

Lecteur: DELGOFFE Benjamin

Lectrice: FIJOLEK Annelise

Remerciements

Je souhaite exprimer ma gratitude à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Heureusement, je n'ai pas été seule dans cette aventure et je tiens à remercier plusieurs personnes qui m'ont soutenue à différents moments du parcours.

Merci à mon promoteur, Monsieur Vleugels, pour son accompagnement bienveillant, sa disponibilité et sa réactivité tout au long de la réalisation de ce mémoire. Ses conseils et son soutien ont été précieux dans l'aboutissement de ce travail.

Je remercie également les membres du jury pour l'attention qu'ils accorderont à la lecture et à l'évaluation de ce mémoire.

Mes remerciements vont aussi à ma meilleure amie, Délia, avec qui j'ai partagé cette période exigeante de rédaction. Réalisant, elle aussi, un mémoire, nous avons pu nous soutenir mutuellement, nous encourager et traverser ensemble les défis liés à ce travail.

Enfin, je souhaite remercier chaleureusement mes parents pour leur soutien constant, leurs encouragements et leur confiance tout au long de mon parcours.

Table des matières

Introduction.....	5
Revue de la littérature	8
1. Attraction des talents	8
1.1 La guerre des talents.....	8
1.2 Défis pour les entreprises	9
1.3 Point de vue des travailleurs.....	9
1.3.1 Critères de choix	9
1.3.2 Contextualisation	11
2. Du marketing à la marque employeur.....	12
2.1 Les apports du marketing	12
2.2 Croiser le domaine des ressources humaines et le domaine marketing	14
2.3 Attributs de la marque employeur	15
2.4 Relation entre marque employeur et attractivité de l'entreprise	16
3. L'adéquation Person-environment fit (PE Fit).....	22
3.1 Person-environment fit: un cadre multidimensionnel	22
3.2 Les formes de compatibilité du Person-environment fit	22
3.2.1 Person-organization fit	23
3.3 La RSE comme un levier symbolique de différenciation.....	24
3.3.1 Les valeurs de Schwartz	24
4. La Responsabilité Sociétale des Entreprises	26
4.1 Les effets de la RSE sur les organisations et les salariés	26
4.1.1 Sur les entreprises.....	27
4.1.2 Sur les salariés	27
4.2 La RSE : une construction évolutive	28
4.3 ISO 26000.....	30

4.4	Les dérives de la RSE.....	31
4.5	La RSE comme signal dans la construction de la marque employeur	32
5.	Méthodologie	34
5.1	Contexte	34
5.2.	Approche méthodologique et posture de recherche.....	35
5.3	Méthode d'analyse des données.....	36
5.4	Considérations éthiques et de confidentialité	37
5.5	L'échantillon	37
5.6	Le guide d'entretien	38
6.	Résultats.....	40
6.1	Les facteurs d'attraction.....	40
6.1.1	Les pratiques et politiques de gestion des ressources humaines.....	40
6.1.2	La réputation de l'entreprise	41
6.1.3	Autres facteurs	43
6.2	Motivation dans le choix d'un nouvel employeur	43
6.3	Les limites de la réputation de l'entreprise	46
6.4	La RSE et sa capacité d'attraction	46
6.4.1	La RSE : une composante de la réputation qui influence le processus de recherche d'emploi ?.....	46
6.4.2	L'importance de la responsabilité sociétale selon les caractéristiques individuelles	48
6.5	L'importance de la RSE dans un futur contexte de recherche d'emploi	49
6.6	Au-delà de l'attractivité	50
6.6.1	La RSE devenue une norme sociétale.....	51
6.7	La RSE et la performance organisationnelle	52
7.	Discussion	56
7.1	RSE, réputation et attractivité organisationnelle	56
7.2	La familiarité, une réalité qui influence la perception du candidat.....	59
7.4	Limites méthodologiques.....	60
	Conclusion	62
	Bibliographie	64
	Annexes	73

Introduction

Le 31 mars 2020, Aurelya BILARD, rédactrice, a publié sur le site parlonsrh.com un article intitulé « Palmarès 2020 Great Place To Work ». Dans cet article, elle explique que certaines entreprises résistent plus facilement au temps de crise actuel. Ces entreprises portent le nom de « Great Place To Work » : ce sont des entreprises qui, d'après l'expérience des collaborateurs¹, sont des lieux de travail idéaux. Par « lieu de travail idéal », on entend qu'il est bon de travailler dans ces organisations, dans lesquelles de bonnes conditions sont offertes aux employés avec un degré de confiance assez élevé.

Cependant, de nos jours, il est difficile pour les entreprises de pouvoir se différencier et d'être catégorisées comme « Great Place To Work » en raison de l'environnement dynamique dans lequel elles évoluent. En effet, celles-ci ne doivent plus se contenter d'ouvrir des postes de manière passive, mais doivent concevoir des stratégies actives pour attirer les profils qualifiés. Ce défi est particulièrement lié à la « *guerre des talents* », où les entreprises se font concurrence et doivent donc se rendre attractives auprès des candidats (Theurer, Tumasjan, Welpe et Lievens, 2016).

Cette guerre des talents est également un défi pour le service des ressources humaines. En effet, selon une étude réalisée par Robert Half en 2018, 64 % des travailleurs estiment qu'ils ont intérêt à changer d'entreprise tous les deux à trois ans afin de pouvoir prétendre à de meilleures conditions de travail. De ce fait, les entreprises doivent savoir se différencier en créant des politiques d'attraction intéressantes en vue de séduire les meilleurs candidats. Malheureusement, cette différenciation n'est pas toujours évidente, car la rémunération ainsi que les avantages matériels comme les primes ne suffisent plus. Par conséquent, elles doivent se réinventer en se construisant une marque employeur assez forte afin que les candidats actuels et futurs puissent en percevoir une image positive² (Lievens et Slaughter, 2016).

La marque employeur³ est importante puisque c'est elle qui aura un impact positif ou négatif sur l'image que les personnes ont de l'entreprise. Pour expliquer l'importance de cet impact, nous pouvons prendre

¹Notion de management liée aux problématiques de ressources humaines, qui désigne l'ensemble des ressentis d'un collaborateur au sein d'une entreprise, de son arrivée jusqu'à son départ. « Qu'est-ce que l'expérience collaborateur : définition et enjeux », Salesforce, consulté le 18 mai 2026, <https://www.salesforce.com/fr/resources/definition/experience-collaborateur/>.

²Est souvent le résultat d'expériences individuelles et de perceptions subjectives. « Image Employeur versus Marque Employeur: comprendre les distinctions essentielles. | LinkedIn », consulté le 18 mai 2026, <https://www.linkedin.com/pulse/image-employeur-versus-marque-comprendre-les-marco-mbilla-kumpe/>.

³Stratégie délibérée d'une entreprise pour façonner et promouvoir son identité en tant qu'employeur. Cela inclut la manière dont une entreprise communique ses valeurs, sa culture, ses opportunités de carrière, ses avantages et ses programmes de développement professionnel aux candidats potentiels. « Image Employeur versus Marque Employeur: comprendre les distinctions essentielles. | LinkedIn », consulté le 18 mai 2026, <https://www.linkedin.com/pulse/image-employeur-versus-marque-comprendre-les-marco-mbilla-kumpe/>.

l'exemple d'Amazon lors de la période du Covid. Durant cette crise, Amazon a continué à assurer ses livraisons en protégeant ses salariés avec des masques, des gants et du gel hydroalcoolique. Cependant, quelques mois tard, il s'est avéré que la société ne respectait pas les règles de distanciation sociale imposées par l'État et qu'il n'y avait pas de port de masque. Les usines ont donc fermé à la suite d'une décision de justice. Cette actualité nous montre qu'une erreur commise peut engendrer une image négative. A contrario, le groupe Kering, fabricant de marques de luxe dans le textile (Gucci, Yves Saint Laurent, Bottega...), a décidé de produire et d'offrir des masques non seulement à ses employés, mais également d'en offrir dans les hôpitaux pour assurer les règles sanitaires. Cette action a créé une source de fierté auprès des collaborateurs. Ainsi, ces exemples nous montrent que c'est une façon de soigner sa marque employeur.

La marque employeur englobe ce qu'on appelle *l'expérience collaborateur*. Cette expérience commence dès la candidature à l'entretien, mais aussi l'intégration de la personne, son évolution et son départ. Si la marque employeur s'inscrit dans le parcours global du travailleur, notre recherche se concentre spécifiquement sur le point de contact initial : l'expérience vécue par le candidat potentiel lors des phases de screening et d'entretien. Dans cette logique, l'organisation doit soigner les signaux perçus par les talents externes. Nous pouvons dès lors nous demander si une stratégie de marque employeur classique est suffisante pour attirer et recruter ces profils. À cet égard, les organisations sont amenées à mobiliser de nouveaux leviers pour renforcer leur attractivité. Parmi ceux-ci, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)⁴ occupe une place croissante. En effet, au-delà des aspects économiques, les candidats accordent une importance accrue aux valeurs portées par les organisations, notamment en matière d'engagement social, environnemental et éthique.

Dans la conception de la marque employeur, les ressources humaines (RH) y jouent également un rôle. En effet, ce service ne se contente plus de rédiger et publier des offres d'emploi, ou faire du recrutement, d'établir des fiches de paie, de proposer des formations... il doit pouvoir se réinventer également en proposant de meilleures offres tout le long du parcours du collaborateur. Dans ce contexte, on peut se demander quel peut être l'intérêt pour le service RH d'accorder une importance à la RSE ?

⁴ La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) également appelée responsabilité sociale des entreprises est définie par la Commission Européenne comme la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. En d'autres termes, la RSE désigne la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. Une entreprise qui pratique la RSE va donc chercher à avoir un impact positif sur la société tout en étant économiquement viable. « Responsabilité sociale des entreprises (RSE) », consulté le 18 mai 2026, https://commission.europa.eu/topics/business-and-industry/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-social-responsibility-csr_fr.

De nos jours, ce ne sont plus uniquement les candidats qui doivent convaincre, mais les entreprises doivent aussi se rendre attractives, en mettant en avant leurs avantages, leurs opportunités de développement, leurs valeurs et leur culture (Amari et Mokhefi, 2018).

Selon Guillot-Soulez, Saint-Onge et Soulez (2019), les candidats sont attirés par un équilibre entre vie privée et vie professionnelle, avec une sensibilité aux enjeux sociaux et environnementaux, telle que la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Leur priorité est de trouver un employeur authentique, car ils souhaitent rejoindre une entreprise où règne une forte culture d'entreprise dans laquelle des valeurs et missions communes sont partagées. De ce fait, si l'entreprise crée une perception d'une RSE cohérente et sincère, combinée aux valeurs de l'individu, elle pourrait constituer un facteur d'attractivité. C'est ici qu'apparaît la théorie du *Person-organization fit* ; l'adéquation entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles.

Dans ce contexte, l'objectif de ce mémoire est d'analyser dans quelle mesure l'intégration de la Responsabilité Sociétale des Entreprises dans la marque employeur influence l'attractivité organisationnelle, en particulier à travers la perception des collaborateurs ayant intégré récemment l'entreprise. Il s'agit notamment de comprendre comment la RSE est perçue, interprétée et mobilisée dans le processus de décision des individus lors de la phase de pré-embauche.

Ainsi, ce travail a pour objectif de répondre à la question suivante :

« Dans quelle mesure l'intégration de la Responsabilité Sociétale des Entreprises dans la marque employeur est-elle un facteur clé pour attirer et recruter des talents au sein d'une organisation ? »

Afin d'explorer cette problématique, cette recherche s'appuie sur une étude qualitative menée au sein du groupe Rossel, une entreprise du secteur des médias caractérisée par une diversité de profils et engagée dans des démarches de RSE. Ce contexte constitue un terrain particulièrement pertinent pour analyser la manière dont ces engagements sont perçus et intégrés dans les processus de décision des individus, en lien avec les enjeux d'attractivité et d'adéquation des valeurs.

Revue de la littérature

1. Attraction des talents

De nos jours, nous entendons parler de la « *guerre des talents* ». Ce concept signifie que les entreprises ont des difficultés à recruter des personnes adaptées à leurs besoins, ainsi qu'à les fidéliser. Cette difficulté se fait ressentir sur un marché du travail où le taux de chômage diminue et où les offres d'emploi pour des candidats qualifiés augmentent. Ainsi, cette guerre des talents pousse les entreprises à se réinventer en termes de recrutement afin de se différencier de leurs concurrents et être des employeurs attractifs (Dupuy, 2019).

1.1 La guerre des talents

Cette pénurie de talents amène les entreprises à être en concurrence entre elles pour pouvoir attirer les candidats qualifiés. Pour mieux comprendre comment les entreprises attirent ces talents, il faut d'abord expliquer ce qu'est un « talent ». En définissant cela, l'entreprise aura plus de facilité à détecter le type de profil dont elle a besoin pour avoir un impact positif sur celle-ci. Aujourd'hui, la gestion des talents est ancrée dans la stratégie organisationnelle, car elle permet de formuler des signaux d'attraction pour séduire ces perles rares lors de leur processus de décision (Vetráková et al., 2020).

Plus particulièrement, qu'est-ce qu'un talent ?

« We understand talented employee as an individual who has aptitude, innate gifts, developed skills from which he/she is able to benefit from, work on and implement changes that promise future progress » (McDonnell et Collings, 2011, Michaels et al., 2001, Thorne et Pellant, 2007, cités par Vetráková et al., p.30, 2020).

Cependant, la littérature cherche à savoir si le talent est quelque chose que l'on possède à la naissance ou que l'on acquiert avec le temps. Selon Dejoux et Thévenet (2015), on peut distinguer deux types de talents : un talent inné et un talent acquis. Pour ces auteurs, un talent possède des différences par rapport aux autres salariés qui lui permettent de se différencier des autres (Mirallès, 2007 cité par Atroune et Messaid, 2016). À noter que l'intelligence et le don naturel ne suffisent pas pour atteindre des résultats exceptionnels (Dejoux et Thévenet, p.85, 2015). De cette manière, l'objectif de l'entreprise est de mettre en place des conditions de travail nécessaires pour le développement de ses talents, afin que ceux-ci

puissent déployer leur potentiel (D'Armagnac, Klarsfeld et Martignon, 2016). Si nous transposons cette théorie vers le monde du travail, le talent serait composé d'un mélange de performances qu'il possède et de potentiel pour le futur. Grâce à cela, le talent est vu comme la capacité d'une personne à maîtriser des situations professionnelles et à utiliser ses savoirs au bon moment. Par conséquent, chaque entreprise possède sa propre définition du talent, dépendant de son contexte (Dejoux et Thévenet, 2015).

1.2 Défis pour les entreprises

Étant en concurrence, les entreprises éprouvent de plus en plus de difficultés à attirer des candidats en raison d'attentes spécifiques, mais aussi parce que l'attractivité des employeurs notamment en termes de carrière et de diversité devient déterminante. En plus de cette concurrence accrue, un autre défi pour les entreprises vient se rajouter : le manque de loyauté de certains employés. En effet, de nos jours, les employés ont une conception différente de la carrière. De ce fait, les recruteurs doivent non seulement réinventer le système de recrutement, mais également conserver les meilleurs candidats et favoriser leur engagement. Ainsi, deux défis se présentent aux entreprises : d'une part, celles-ci doivent se différencier en se démarquant de leurs concurrents tout en augmentant leur attractivité, et d'autre part, les entreprises doivent répondre aux attentes des travailleurs (PwC, 2017).

Ces deux défis dépendent de plusieurs facteurs. Premièrement, le facteur de la stratégie marketing de communication qui résulte de la marque employeur que l'entreprise renvoie. Cette marque employeur repose sur la mission de l'entreprise qui définit sa raison d'être et sa vision. Cela permet de se distinguer en reflétant sa culture d'entreprise, ce qui va naturellement attirer les talents qui se sentent en adéquation avec celle-ci (Le Mar, 2018).

Deuxièmement, la manière dont la gestion des ressources humaines est gérée va également influencer l'attraction. Le recrutement étant la première étape dans la gestion des talents, il est également essentiel que les entreprises puissent offrir à leurs employés la possibilité de développer leurs compétences pour les conserver. Ainsi, une entreprise qui ne souhaite pas passer à côté de sa perle rare doit pouvoir s'adapter afin d'avoir une meilleure compréhension de ses attentes. Cela lui permettra de se transformer et de se démarquer dans l'environnement concurrentiel actuel (Sels et Crijns, 2013 ; Mundschau, 2013).

1.3 Point de vue des travailleurs

1.3.1 Critères de choix

L'étude PwC menée en 2017 nous montre que les attentes des travailleurs diffèrent des années précédentes. Cette étude met en avant les caractéristiques d'un employeur considéré comme « attractif »

et les critères de choix d'un emploi que les travailleurs de nos jours valorisent. Le premier élément qui ressort est l'opportunité de progression de carrière telle que les formations et le développement. Le second critère est le salaire et autres avantages extralégaux (chèque-repas, voiture de société, primes...). Enfin, de plus en plus de candidats recherchent des modalités de travail flexibles comme la possibilité de télétravailler. Au-delà de ces éléments, les personnes recherchent des opportunités de carrière à l'international, une bonne réputation de l'entreprise, des pratiques éthiques et l'importance de l'adéquation entre les valeurs de l'entreprise et leurs propres attentes.

L'étude réalisée par Ipsos, Boston Consulting Group et Conférence des Grandes Écoles (2018) et l'enquête auprès de plus de 10 400 « millennials » et 1 800 « génération Z » (nés à partir de la fin des années '90) par Deloitte (2018) viennent confirmer cette tendance. En effet, dans le choix de leur futur travail, 92 % des répondants souhaitent un poste ayant un sens; 84 % veulent une bonne ambiance et un bien-être au travail; 72 % souhaitent un travail correspondant à leurs valeurs. La rémunération, quant à elle, n'occupe que la 9^e place sur les 11 critères de choix. Cette hiérarchisation s'explique par le fait que les personnes cherchent un travail utile ayant un intérêt général, ce qui permet d'améliorer la vie des gens, en créant de l'emploi ayant de la valeur. Cette théorie se confirme par le fait que 56 % des travailleurs seraient prêts à accepter un moindre salaire pour avoir un travail porteur de sens et/ou dans une entreprise engagée au niveau sociétal. Concernant la culture managériale, ces talents favorisent les méthodes de gestion plus collaboratives où les qualités humaines sont valorisées. L'écoute, le respect et la vision sont ainsi des valeurs humaines recherchées. Par ailleurs, selon Ipsos, BCG et CGE (2018), le développement continu des compétences et une flexibilité au travail sont des éléments importants dans une offre d'emploi. L'enquête de Deloitte confirme ces caractéristiques dans le choix d'un emploi chez les « millennials » et la « génération Z ». L'enquête menée par Deloitte (2018) confirme cette dynamique en démontrant que la présence d'engagements liés à la diversité, à l'inclusion et à l'impact sociétal positif constitue un signal majeur recherché par la Génération Z lors de l'évaluation des entreprises. Le candidat en phase de pré-embauche utilise ces critères éthiques pour mesurer la sincérité de la marque.

Toutefois, la littérature sur les générations (millennials, génération Z) est parfois critiquée pour son caractère homogénéisant. Certains auteurs estiment que ces catégories masquent des différences importantes au sein d'une même génération, liées notamment au niveau d'éducation, au pays ou à la situation professionnelle (Livingstone, 2018). Ainsi, les résultats doivent être interprétés avec prudence et ne pas être généralisés à l'ensemble des jeunes travailleurs.

1.3.2 Contextualisation

Les critères de choix qui viennent d'être évoqués peuvent s'expliquer en partie grâce au contexte. En effet, le travail n'est plus vu simplement comme un moyen de gagner de l'argent pour subvenir aux besoins d'une famille. De nos jours, il est vu comme un moyen de s'accomplir, de donner du sens à sa vie et devient central à son identité (Cultiaux, cité par Vendramin, 2010). De plus, étant donné que le contexte change de façon continue, cela a donné l'habitude à la jeune génération d'évoluer dans un environnement dynamique qui bouge constamment. En effet, dans une économie globalisée depuis les années 90, le changement est devenu plus fréquent. Cela s'est d'autant plus intensifié avec le développement de la technologie et du numérique depuis les années 2010, marqué par l'accélération des innovations, l'évolution permanente des désirs des consommateurs et l'évolution rapide du marché (Dupuy, 2019). Ce contexte dans lequel les « millennials » et la « génération Z » ont grandi a influencé leur capacité d'adaptation, leur flexibilité, ainsi que leur désir d'évolution et d'action.

Dernièrement, cette génération est née dans un contexte où les problèmes sociaux et environnementaux sont pris en compte. En effet, la société s'est rendu compte que, sans conscience sociale et environnementale, nous ne pourrions pas assurer la pérennité de la planète et de la biodiversité sur le long terme. Ainsi, cette dimension a pris de la valeur dans le discours sociétal. Les sujets tels que le commerce équitable, la consommation responsable, la préservation de l'environnement, la lutte contre le réchauffement climatique, le défi zéro déchet... sont des mots avec lesquels la nouvelle génération a grandi. Ils ont donc développé une sensibilité particulière aux différentes thématiques du développement durable. Ces travailleurs privilégient un travail qui répond à leurs préoccupations d'avoir un impact positif sur les défis qui résident au sein de la société, mais ils recherchent également des entreprises qui agissent proactivement dans la construction de ces défis afin de créer un monde meilleur puisqu'elles sont tenues responsables des impacts qu'elles peuvent avoir sur l'environnement (Commenne, 2006 cité par Brunnengreber, p.2, 2008).

Face à des travailleurs exigeants, en quête de sens, les méthodes de recrutement traditionnelles ne suffisent plus à attirer les candidats. Pour relever ce défi, les entreprises doivent modifier leurs pratiques RH en utilisant les concepts issus du marketing, donnant ainsi naissance à la notion de « marque employeur ».

2. Du marketing à la marque employeur

2.1 Les apports du marketing

La marque employeur est également un concept multidimensionnel qui s'utilise sous plusieurs noms tels que « Communication RH » ou encore « Marketing RH ». Ce terme a été employé pour la première fois par Simon Barrow en 1996 (cité par Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015, p.64). Ce concept multidimensionnel a pour but « *d'appliquer des techniques du marketing et de la communication pour attirer les candidats* », selon Marie-Claude Cazottes dans son livre « *Management de la marque employeur* » (2019). Afin de comprendre comment ce terme a été transposé aux ressources humaines, il faut réaliser une analyse logique traditionnelle du marketing qui a transformé la relation entre l'employeur et ses talents.

Au départ, le marketing RH était présenté sous l'angle de la communication dans les années 1990. L'objectif était d'attirer, de retenir et fidéliser les talents (Liger, 2007 cité par Bourakkadi, 2017, p.157). Bourakkadi définit ce terme comme « *une nouvelle approche de la relation salarié/entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs ou les candidats comme des clients, au sens le plus noble* ». Pour lui, il s'agit « *d'appliquer les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour attirer des candidats et susciter une intention d'embauche positive* ».

Une autre définition est apparue pour définir le concept : « *Le marketing est l'ensemble des techniques et études d'application qui ont pour but de prévoir, constater, susciter, renouveler ou stimuler les besoins des consommateurs et adapter de manière continue l'appareil productif et commercial aux besoins ainsi déterminés* ». Nous pouvons donc constater que nous passons d'une logique instrumentale où le marketing servait d'outil pour simplement attirer les candidats à une logique plus stratégique qui consiste à adapter le recrutement et l'image de l'organisation aux attentes latentes des candidats cibles (Philippe Kotler, 2007 cité par Panczuk et Point 2008 p.2).

Malgré cette liaison entre les ressources humaines et le marketing, celle-ci n'a pas toujours été fluide. En effet, il était compliqué pour les ressources humaines de travailler avec les services marketing car, pour eux, chacun avait son propre domaine de travail distinct. Néanmoins, avec le temps, le service RH comprend que la marque employeur lui permet de se démarquer de ses concurrents et d'attirer non seulement plus de candidats (notion quantitative) mais également de meilleurs candidats (notion qualitative).

Cependant, cette logique marketing vers les ressources humaines ne fait pas l'objet d'un consensus dans la littérature. En effet, Edwards (2010) et Backhaus et Tikoo (2004) expliquent le phénomène d'une sur-commercialisation de la fonction RH. Autrement dit, les entreprises vont tenter de projeter une image employeur attractive sans pour autant que celle-ci ne reflète pleinement la réalité organisationnelle. Cette distinction entre la promesse et l'expérience vécue peut fragiliser la crédibilité de la marque employeur à long terme.

Figure 1 : les interactions entre la stratégie, le marketing et les ressources humaines



Source: Panczuck, Point (2008), Enjeux et outils du marketing RH, Eyrolles.

Dans cette figure, nous pouvons constater qu'il existe un lien entre la stratégie, le marketing et les ressources humaines. Ce modèle permet de comprendre comment les entreprises passent d'une gestion RH traditionnelle au marketing RH, là où les RH doivent apprendre à se vendre et à se renouveler.

Au centre, nous pouvons constater que le Marketing RH est le point central entre les trois domaines. Il permet de vendre une prestation RH à des clients ciblés. Cette approche nous fait penser à la vision de Liger (2007, cité par Bourakkadi, 2017), car il considère les candidats et les collaborateurs comme des clients au sens noble du terme. D'un côté, la rencontre entre les ressources humaines et le marketing interne permet de considérer les salariés comme des clients afin de favoriser leur implication dans la société. De l'autre côté, le Business Partner permet de relier la politique RH à la stratégie de l'entreprise.

Cette figure nous confirme que la marque employeur n'est pas simplement un outil de communication, mais qu'elle fait partie de la stratégie organisationnelle. Finalement, elle reprend les techniques du service de marketing pour créer une identité d'entreprise qui, à son tour, va permettre d'attirer de nombreux talents qualifiés, tout en garantissant la fidélisation de ceux-ci de façon durable.

Par ailleurs, cette assimilation entre marketing et ressources humaines est également discutée par la littérature. Ambler et Barrow (1996) ainsi que Barrow et Mosley (2005) rappellent que la relation employeur-employé ne peut être réduite à une logique de “client”, dans la mesure où elle repose également sur des dimensions contractuelles, organisationnelles et hiérarchiques spécifiques.

2.2 Croiser le domaine des ressources humaines et le domaine marketing

Le 15 janvier 2020, une conférence « *Expérience Client, Expérience Collaborateur, même combat ?* » a été organisée par l’EM Strasbourg pour mieux comprendre la relation entre l’entreprise et ses parties prenantes à travers l’expérience client et l’expérience collaborateur. Le collaborateur, également appelé l’employé, doit pouvoir être dans de bonnes conditions de travail afin de pouvoir déployer au maximum sa productivité dans les missions que l’entreprise lui confie. A contrario, le client, également appelé candidat, va pouvoir évaluer si l’entreprise possède les valeurs et les conditions de travail qui correspondent à ses propres attentes. Cette comparaison est surtout pertinente pour comprendre les mécanismes d’attraction et de recrutement des talents.

Pendant le processus de recrutement, ce mécanisme d’attraction va apparaître. En effet, lorsque le candidat va postuler une offre, il va premièrement analyser celle-ci en veillant à ce que les valeurs de l’organisation soient en adéquation avec les siennes. Si les valeurs que l’entreprise prône correspondent à celles du candidat, il développera une intention de postuler car l’attractivité sera optimale. Dans le cas contraire, s’il perçoit une inadéquation, l’attractivité sera moindre et il sera difficile à l’entreprise de le convaincre de rejoindre la société en essayant de transmettre une image positive. Dès lors, le candidat ne développera pas son envie de postuler car il ne ressentira pas une adéquation de valeurs. De ce fait, il est essentiel que l’entreprise cultive une image authentique auprès de ses futurs collaborateurs dès qu’il y a une prise de contact afin de développer une confiance.

De plus, nous faisons face à un marché du travail primé par le numérique. Ce monde numérique nourrit les entreprises en leur donnant une bonne ou une mauvaise image. En d’autres mots, la réputation d’une entreprise est construite à travers les plateformes sociales telles que Glassdoor, LinkedIn ou encore Google. Désormais, les candidats évaluent les employeurs à partir de ces sources. En effet, 75 % des candidats analysent la marque employeur avant de postuler (LinkedIn, 2025). À cela s’ajoutent les réseaux sociaux qui jouent un rôle très important dans cette construction de réputation car ils servent d’interface entre l’employeur et l’employé étant donné qu’ils diffusent leur histoire

(Gensler et al., 2013). Ainsi, l'image que les employés se font de l'entreprise devient comme un outil de communication où les valeurs de l'entreprise sont renforcées, et qui indirectement renforce la marque employeur par identification et proximité.

Néanmoins, bien que les plateformes sociales favorisent le renforcement de la marque employeur de façon positive, les individus peuvent dans le cas contraire mettre en ligne des communications négatives sur l'entreprise et lui créer ainsi une mauvaise réputation. Cela est un véritable défi pour les entreprises car ces opinions critiques leur échappent des mains (Girard, Fallery et Rodhain, 2011).

2.3 Attributs de la marque employeur

Afin de mieux comprendre les mécanismes évoqués précédemment, il est important de comprendre son importance dans le service des ressources humaines. La marque employeur a été utilisée par Ambler et Barrow (1996). Ces deux auteurs la définissent comme « *l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée* ». En d'autres termes, elle correspond à des avantages potentiels qu'un candidat peut percevoir lorsqu'il sera amené à travailler pour l'entreprise (Berthon et al., 2005). De plus, la marque employeur possède trois dimensions, à savoir : les avantages fonctionnels, qui sont les opportunités de développement professionnel ; les avantages économiques concernent tous les aspects financiers et matériels ; et enfin les avantages psychologiques, c'est-à-dire le sentiment d'appartenance et de reconnaissance. Carlini et al., (2019) nous expliquent que la marque employeur permet d'attirer des candidats potentiels en formalisant une proposition de valeur claire. De plus, elle permet de déterminer les valeurs de l'entreprise pour la formuler clairement à ses employés ainsi qu'au public extérieur comme les clients et les fournisseurs.

Ces trois dimensions permettent donc de nous faire comprendre que la marque employeur est un concept multidimensionnel, car elle combine des éléments concrets et abstraits qui traduisent les croyances que les individus développent à propos d'un employeur potentiel (Aiman-Smith, Bauer et Cable, 2001). Ainsi, le côté multidimensionnel apparaît lorsque différentes personnes peuvent avoir des images différentes de la même organisation. Soit certains individus voient l'entreprise comme financière, soit comme une entreprise responsable socialement, soit comme une entreprise qui propose et qui vend des produits et/ou des services. Pour conclure, ces dimensions permettent au candidat de projeter ses attentes et de construire une représentation mentale de l'organisation durant sa phase de recherche d'emploi. Nous pouvons donc dire que c'est une cohérence entre l'identité réelle et l'image projetée par l'entreprise selon les auteurs Charbonnier-Voirin et Vignolles (2015).

2.4 Relation entre marque employeur et attractivité de l'entreprise

Pour les ressources humaines, la relation entre la marque employeur et l'attractivité de l'entreprise est devenue une question centrale dans leur travail (Viot et Benraïsse-Noailles, 2014). En effet, Cable et al., (2001) définissent cela comme « *une attitude affective positive à l'égard d'une organisation, en la considérant comme désirable, en vue d'initier une relation avec cette organisation, en faisant partie du personnel* ». Pour confirmer cette relation, des études ont montré une corrélation positive entre la marque employeur et l'attractivité. Selon Lievens et Highhouse (2003), les attributs instrumentaux comme les conditions de travail, les avantages extralégaux, les évolutions de carrières et les attributs symboliques tels que les valeurs prônées par l'entreprise ou encore son prestige sont positivement liés à l'attractivité organisationnelle. Toutefois, cette relation positive entre marque employeur et attractivité organisationnelle doit être interprétée avec prudence. Lievens et Highhouse (2003) montrent une corrélation entre attributs symboliques et attractivité, mais ne permettent pas d'établir un lien de causalité direct. En effet, d'autres facteurs organisationnels peuvent également influencer l'attractivité, tels que le secteur d'activité, la stratégie globale ou encore la réputation générale de l'entreprise.

Berthon et al., (2005) identifient cinq dimensions de la marque employeur (la valeur intérêt, la valeur sociale, la valeur économique, la valeur de développement et la valeur d'application des connaissances) avec l'attractivité organisationnelle. La marque employeur, par sa dimension attractive, s'inscrit dans le même processus que le recrutement, à savoir un processus complexe d'acquisition des ressources humaines nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise. En effet, les entreprises qui possèdent une marque employeur positive par leur présence sur le marché du travail ont plus de facilité à atteindre leurs objectifs en termes de ressources humaines et, par conséquent, améliorent leurs résultats économiques (Nouira et al., 2020). Cela s'explique par le fait que si la marque employeur est solide, elle va apporter des résultats positifs tant en interne qu'en externe. Par des résultats positifs en interne, nous entendons la rétention du personnel, qui est un élément très important pour l'entreprise. Du côté des résultats externes, c'est là qu'intervient l'attractivité organisationnelle (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015). Fulmer et al., (2003) démontrent que les entreprises classées parmi les « Best Companies to Work For » obtiennent de meilleurs résultats économiques. Néanmoins, si Fulmer et al. (2003) associent les entreprises les plus attractives à de meilleures performances économiques, cette relation reste multifactorielle : Cable et Turban (2003) ainsi que Judge et Cable (2006) soulignent que l'attractivité organisationnelle interagit avec d'autres variables, notamment le *fit* entre l'individu et l'organisation, ce qui rend difficile l'identification d'un effet direct et unique de la marque employeur sur la performance.

Pour confirmer la corrélation positive de la marque employeur et de l'attractivité organisationnelle, Cable et Turban (2003) nous ont montré que certains candidats acceptent 7 % de salaire en moins pour rejoindre une entreprise à bonne réputation. À cela, se rajoute l'enquête de Randstad Award (2017) qui confirme cette tendance. En effet, les candidats ne cherchent plus uniquement un travail qui leur permettra de vivre, les individus recherchent plus que ça désormais. Ils recherchent avant tout des missions qui ont du sens pour eux, une meilleure qualité de vie au travail, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, ainsi qu'une cohérence entre le discours de l'entreprise et la réalité du terrain. Néanmoins, ces résultats doivent être interprétés avec prudence. Cable et Turban (2003) précisent que les préférences exprimées par les candidats dans des enquêtes ne se traduisent pas toujours par leurs comportements réels de choix d'emploi. Cette différence entre les intentions déclarées et les comportements effectifs constitue une limite importante des études en recrutement.

Dans le cas où une entreprise ne renforce pas son attractivité, cela peut lui porter préjudice et lui donner une mauvaise image sociale. Par manque d'attractivité, nous pouvons citer l'absence de sécurité du travail, le manque de reconnaissance ou encore une faible culture d'entreprise. Ces perceptions dépendent de la capacité d'un employeur à offrir un travail enrichissant dans des conditions de travail agréables.

Pour comprendre le mécanisme psychologique qui crée l'attraction des talents, il faut s'intéresser à la théorie de l'Identité Sociale. Selon cette théorie, le travail n'est plus perçu simplement comme une source de revenus ; le travail devient en réalité une dimension essentielle dans la définition de soi chez une personne (Ashforth et Mael, 1989). Grâce aux valeurs, à la culture et aux engagements éthiques qu'une entreprise met en avant via la marque employeur, elle permet aux potentiels candidats de s'identifier à elle, avant même que le processus de recrutement ne débute. Selon Greening et Turban (1997), les individus ont tendance à postuler naturellement un emploi dans des entreprises dont les valeurs sont alignées avec leurs propres convictions professionnelles. Ce phénomène de classification sociale pousse le candidat à se voir comme une « extension » de l'entreprise. Une fois la personne recrutée, si la personne appartient à une culture d'entreprise forte, cela renforce son estime personnelle à travers l'image que l'entreprise projette. Ce processus crée ce que la littérature appelle Person-organization fit (PO Fit). En d'autres mots, une adéquation entre les besoins de l'individu et les besoins de l'organisation (Kristof, 1996 ; Judge et Cable, 2006). Pour qu'une adéquation soit présente, la communication que l'employeur promouvoit doit être perçue comme authentique afin que les individus puissent s'y identifier. À l'inverse, une mauvaise réputation organisationnelle peut repousser les talents, car ces derniers craignent que l'image négative de l'entreprise ne dégrade leur propre identité sociale auprès de leurs pairs (Turban et Cable, 2003). Si le discours est considéré comme peu authentique et semble être simplement une façade, cela peut alourdir la rentabilité globale de l'entreprise et dégrader

la réputation de celle-ci. Dès lors, au lieu de réduire les dépenses liées au recrutement en augmentant le volume et la qualité des candidatures spontanées, cela va créer une forme de « taxe » sur son attractivité en alourdissant la rentabilité de l'entreprise (Babeau, 2024 ; Pitelet, 2024).

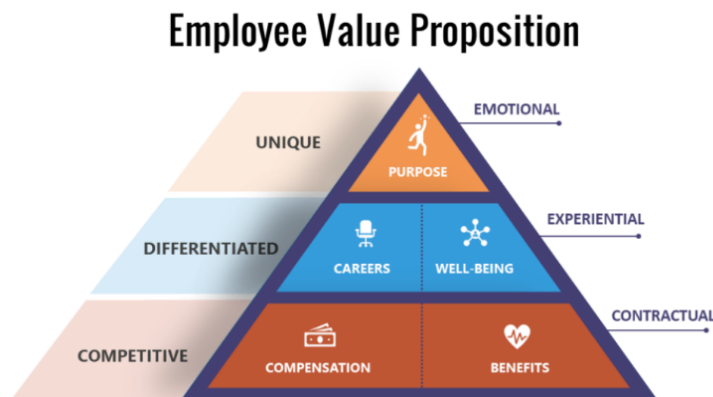
Par conséquent, si la marque employeur joue un rôle important dans l'attractivité organisationnelle, elle ne doit pas se contenter uniquement d'un simple discours. Pour être efficace, elle doit reposer sur des éléments concrets et cohérents qui permettent aux candidats de comprendre ce que l'organisation leur propose réellement. Dans cette perspective, l'*Employee Value Proposition*⁵ constitue un élément central.

2.5 Employee Value Proposition: fondement conceptuel et articulation avec la marque employeur

Bien que la gestion des talents repose historiquement sur des leviers de sélection classiques, l'attractivité d'une organisation contemporaine dépend de sa capacité à formaliser et à communiquer une offre globale cohérente. Dans le cadre du recrutement, cette attractivité ne repose plus sur des actions de communication périphérique mais sur la structuration de son *Employee Value Proposition* (EVP). Selon les travaux de l'institut Universum (2024), l'EVP se définit comme « *l'écosystème holistique et unique regroupant l'ensemble des avantages, des éléments de culture d'entreprise et des valeurs intrinsèques qu'une organisation s'engage à déployer en contrepartie des compétences et de l'investissement futur de ses collaborateurs* ». Ainsi, pour le chercheur d'emploi, l'EVP est une combinaison entre la promesse concrète et le catalogue d'attributs qu'il projette sur sa future expérience professionnelle afin de se faire un avis sur l'entreprise. Autrefois, l'EVP était centré sur les attributs instrumentaux, mais avec les transformations sociétales, l'EVP s'est modélisé selon une typologie bipartite en distinguant les attributs instrumentaux des attributs symboliques.

⁵ L'Employee Value Proposition (EVP), ou proposition de valeur employeur, désigne l'ensemble des avantages (financiers, professionnels, culturels) qu'une entreprise offre à ses collaborateurs en échange de leur travail, de leurs compétences et de leur engagement. C'est un outil stratégique de Marque Employeur pour attirer, recruter et fidéliser les talents. *Employee Value Proposition : définition et explication*, La Marque Employeur, consulté le 20 mai 2026, <https://werecruit.com/blog/employee-value-proposition-definition>.

Figure 2 : Employee Value Proposition Pyramid



Source : SlideModel.com

Comme l'illustre la figure ci-dessus, cette modélisation peut être conceptualisée sous la forme d'une pyramide à trois niveaux ; le premier niveau est purement contractuel (*Contractual*). Il englobe les attributs instrumentaux classiques, c'est-à-dire les facteurs matériels et financiers indispensables tels que le package salarial, les bonus et les avantages en nature (*Compensation et Benefits*), constituant le socle de base évalué par le candidat lors de son exploration du marché. Le deuxième niveau marque la transition vers les attributs symboliques en intégrant la culture organisationnelle perçue comme le style de management, les perspectives d'évolution et la flexibilité (*Careers et Well-being*). Enfin, le troisième niveau, situé au sommet de la pyramide (*Emotional*), incarne la dimension symbolique la plus pure à travers la quête de sens et le projet d'entreprise (*Purpose*), où s'intègrent de façon de plus en plus prépondérante les engagements éthiques, environnementaux et sociétaux de l'organisation.

Pour les profils qualifiés, experts ou à haut potentiel, les attributs instrumentaux tendent à perdre leur pouvoir de différenciation lors de la phase de comparaison des offres, car la majorité des entreprises concurrentes alignent des packages salariaux équivalents. Dès lors, la capacité d'une EVP moderne à susciter l'attractivité en pré-embauche exige d'imbriquer de manière indissociable ces critères matériels avec des leviers symboliques (Randstad, 2025). La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) constitue un exemple parfait d'attribut symbolique puisqu'elle incarne les valeurs et l'image morale qu'un candidat peut avoir sur une organisation.

À cet égard, la recherche démontre que l'EVP et sa capacité à attirer les talents dépendent intrinsèquement de la clarté et de l'efficacité de la communication au sein de l'organisation. En effet, en phase de pré-embauche, le candidat fonctionne comme un enquêteur : il cherche à valider si la

communication interne de l'entreprise incarne de manière transparente et authentique les piliers de l'EVP auprès des équipes en place. Lorsque ces initiatives RSE sont comprises et vécues en interne, elles se traduisent par des signaux cohérents (témoignages, réputation, discours des recruteurs) qui peuvent rassurer le candidat. À l'inverse, sans aucune information transparente, les actions concrètes menées par l'organisation restent invisibles pour le monde extérieur, ce qui fragilise la crédibilité de l'EVP aux yeux du chercheur d'emploi.

L'EVP constitue la réalité des avantages et des engagements, tandis que la marque employeur représente la forme et la manière dont l'entreprise le communique au monde extérieur. Lorsque l'EVP est intégrée de manière transparente, avec des engagements RSE crédibles, le signal émis par la marque employeur est reçu de manière positive par les individus en phase de pré-embauche, orientant favorablement leur intention de postuler. Les éléments de la RSE véhiculés par l'EVP permettent à ces candidats d'évaluer, avant toute prise de décision ou signature de contrat, si les normes morales de l'organisation s'alignent avec leurs propres convictions individuelles. Néanmoins, lorsque la communication interne est perçue comme cloisonnée ou opaque, le signal global de l'EVP perd de sa clarté pour le candidat externe. Ce manque de visibilité en phase amont active le scepticisme des postulants, qui peuvent alors interpréter les efforts RSE comme un simple habillage cosmétique ou opportuniste. Pour que la RSE active pleinement le sentiment d'adéquation comme levier de décision finale lors du recrutement, l'EVP perçue en pré-embauche doit impérativement s'appuyer sur une communication transparente et des mécanismes de preuve factuels.

En conclusion, cette pyramide permet de démontrer graphiquement que l'attractivité d'une entreprise ne dépend plus aujourd'hui de ses critères financiers, mais de sa capacité à tendre vers des dimensions plus symboliques. La pyramide prouve que la véritable différenciation d'une organisation se construit à son sommet, à travers la quête de sens. Pour notre étude, cette hiérarchie sert de grille d'analyse car elle permet de vérifier si, sur le terrain, la RSE active réellement ce levier émotionnel auprès des candidats, ou si un manque de transparence de la communication les bloque au bas de la pyramide, réduisant la promesse à une simple relation matérielle.

2.6 Les conséquences d'un manque d'attractivité

Premièrement, les conséquences d'un manque d'attractivité affectent directement l'efficacité du processus de recrutement. En effet, lorsqu'une organisation souffre d'un déficit d'image ou d'un signal RSE jugé peu authentique, elle fait face à une baisse significative du volume et de la qualité des candidatures spontanées, augmentant ainsi les délais vacants des postes clés (Half, 2026). Pour compenser ce manque d'attractivité, il est important d'avoir une marque employeur vraie et pure, où les

promesses sont alignées à la réalité de terrain, car cela favorisera l'engagement et fidélisera les employés (Aït Razouk, 2024 ; Offroy, 2024). Toutefois, l'impact du turnover ne peut pas être généralisé de manière uniforme à toutes les organisations. Costanza et al. (2012) soulignent que les effets organisationnels varient fortement selon les contextes, les secteurs d'activité et les caractéristiques des postes concernés. Ainsi, les coûts associés à un manque d'attractivité doivent être interprétés de manière contextuelle.

Deuxièmement, la partie externe est également touchée. Si l'entreprise affiche des discours authentiques, elle influencera de façon positive la perception que les clients et/ou fournisseurs pourront avoir de l'entreprise (Attienza, 2024 ; Azoulay, 2024). Par la même occasion, si la marque employeur est mauvaise ou perçue négativement, les personnes tierces à l'entreprise pourraient avoir une mauvaise perception de l'entreprise. Cette mauvaise perception peut être fatale à l'entreprise, car elle peut détruire sa valeur économique à cause des pratiques de « *social washing* »⁶ qui exposent l'entreprise à des crises de réputation numériques (bad buzz) (Attienza, 2024 ; Makangila, 2024). Cependant, si Gensler et al. (2013) montrent que les réseaux sociaux jouent un rôle central dans la construction de l'image de marque, l'impact réel des crises réputationnelles sur la performance économique reste difficile à isoler.

En résumé, pour être un employeur responsable et attractif, il est nécessaire que les entreprises passent d'une relation contractuelle à une relation plus humaine, en créant un environnement où les valeurs et l'épanouissement humain sont tout aussi importants que les résultats financiers. C'est à ce moment-là que la Responsabilité Sociétale des Entreprises et la marque employeur se croisent pour créer cette adéquation durable. En conséquence, bien que la marque employeur et l'attractivité organisationnelle soient reconnues comme des leviers stratégiques importants dans la littérature, Edwards (2010) rappelle qu'elles doivent être analysées dans une perspective globale, intégrant à la fois les dimensions organisationnelles, contextuelles et humaines, afin d'éviter une interprétation trop simplifiée de leur impact.

⁶ Le social washing, également appelé « blanchiment social », est une pratique trompeuse utilisée par certaines entreprises pour donner l'apparence d'un engagement fort envers le bien-être de leurs employés, mais sans réellement mettre en place les actions nécessaires pour le garantir. Cela peut prendre la forme de déclarations d'intentions ambitieuses, de politiques sur le papier, de programmes de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) bien marketés, mais qui manquent de mise en œuvre concrète. <https://www.esi-business-school.com/ecole/developpementdurable/le-social-washing/>

3. L'adéquation Person-environment fit (PE Fit)

Afin de comprendre comment fonctionne l'attractivité entre l'individu et l'entreprise, il faut mobiliser le concept du Person-organization fit (PO Fit) qui découle du Person-environment fit (PE Fit) permettant d'analyser le niveau de compatibilité.

3.1 Person-environment fit: un cadre multidimensionnel

Le terme *Person-environment Fit* s'inscrit dans la psychologie interactionniste⁷ dans laquelle l'interaction dynamique entre les caractéristiques individuelles et celles de l'organisation survient (De Cooman et Vleugels, 2022). Ainsi, lorsque les attributs d'un individu tels que les besoins, les valeurs, les capacités correspondent aux attributs de l'environnement (les ressources, la culture, les demandes), nous pouvons retrouver une compatibilité forte (Vleugels, 2024).

De plus, le PE Fit est un caractère multidimensionnel car il possède différents niveaux hiérarchiques. D'abord, nous avons l'adéquation avec la vocation (PV fit), ensuite l'adéquation avec l'organisation (PO fit), puis avec le groupe de travail (PG fit), après avec le superviseur (PS fit) et, enfin, avec le poste (PJ fit) (Vleugels, 2024). Il est intéressant de noter que plus le processus de recrutement avance, plus l'analyse de ces adéquations gagne en précision : le candidat évalue d'abord son adéquation avec le poste (PJ fit), puis avec l'entreprise dans sa globalité (PO fit) et enfin, avec son futur manager (PS fit). Dans le cadre de ce mémoire, l'adéquation la plus pertinente à étudier est celle du PO fit car cette adéquation permet de comprendre comment les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles peuvent créer une compatibilité via les initiatives de Responsabilité Sociétale des Entreprises mises en place par l'entreprise même à travers la marque employeur.

3.2 Les formes de compatibilité du Person-environment fit

Selon Vleugels (2024) et Kristof (1996), le PE fit possède deux formes de compatibilité. La première que nous pouvons retrouver est celle de l'adéquation supplémentaire (Supplementary fit). Cette adéquation apparaît lorsque une personne et son environnement se ressemblent car ils ont les mêmes caractéristiques. En revanche, l'adéquation complémentaire (Complementary fit) survient lorsque les traits d'une personne combinent les besoins de l'environnement, et vice versa.

⁷ L'approche interactionniste explique le développement des traits psychologiques, des troubles et des comportements comme étant le produit d'influences biologiques et environnementales. Elle reconnaît que pour expliquer et prédire un comportement, il faut tenir compte de l'interaction entre l'influence de la nature et celle de l'éducation. <https://www.studysmarter.fr/resumes/psychologie/problemes-et-debats-en-psychologie/approche-interactionniste/>

Ces deux formes de compatibilité se divisent ensuite en deux visions : le fit « besoins- ressources » (need-supplies) et le fit « demandes-capacités » (demands-abilities). Le premier fit intervient lorsque l'entreprise répond aux attentes de l'individu. Le second intervient lorsque ce sont les compétences de l'employé qui répondent aux exigences du poste (Bednarska, 2016 ; Kristof, 1996). Ces deux formes de compatibilité permettent de comprendre comment un individu peut s'adapter à son environnement ou le compléter. Cette dimension est particulièrement pertinente pour analyser l'impact des initiatives RSE sur l'attractivité des individus, car elle illustre comment les valeurs organisationnelles peuvent être perçues, alignées et activées chez les candidats.

3.2.1 Person-organization fit

« *Le Person-organization fit est le degré de compatibilité entre les caractéristiques d'un individu et celles de l'organisation dans laquelle celui-ci travaille ou aspire à travailler* » (Kristof, 1996 cité par Morley, 2007). Chapman et al. (2005) montrent que le PO fit influence directement l'intention de postuler et l'attractivité perçue de l'organisation. Toutefois, pour comprendre la complexité de cette adéquation, il convient de la décomposer selon les différentes dimensions qui lient l'individu à son environnement professionnel.

Nous pouvons distinguer plusieurs types de fit. Le premier serait le fit basé sur les valeurs (value congruence) : ce fit permet de mesurer la compatibilité perçue entre les valeurs personnelles du candidat et celles portées par l'entreprise (Cable et Judge, 2006, cités dans Chapman et al., 2005). Le second fit est celui basé sur les objectifs (goal congruence) : celui-ci permet d'analyser l'alignement entre les finalités individuelles et les buts poursuivis par l'organisation. Le troisième est le fit besoins-ressources (needs-supplies fit) : ce fit permet de comprendre la correspondance entre les besoins psychologiques ou matériels du salarié et les ressources fournies par l'entreprise. Enfin, le fit demandes-compétences (demands-abilities fit) apparaît lorsqu'il y a une adéquation entre les compétences du candidat et les exigences du poste. (Kristof-Brown, Zimmerman et Johnson, 2005) Ainsi, dans le cadre spécifique de la pré-embauche, le PO fit se focalise prioritairement sur la convergence des valeurs et des objectifs entre le candidat et la culture globale de l'organisation, tandis que le PJ fit valide l'adéquation technique avec le poste proposé.

Ces différents types de *fit* interviennent tous mais dans différents stades du recrutement. Par exemple, lors de la phase de screening, ce sera le PJ Fit qui sera privilégié tandis que, dans le cadre du choix final, ce sera le PO fit car il déterminera le « bon » candidat que l'entreprise va recruter. De ce point de vue, la RSE dans la marque employeur agit comme un signal qui communique les valeurs permettant aux candidats d'évaluer cette compatibilité avant même l'embauche (Carlini et al., 2019 et Vleugels, 2024).

Pour conclure, ce concept reste central dans le processus de recrutement et de sélection, car il désigne le degré de compatibilité entre un individu et son organisation (Kristof, 1996). Dans le cadre du recrutement, le PO fit agit comme un filtre de sélection naturel : les candidats sont instinctivement attirés par les organisations dont ils perçoivent la culture et les principes moraux résonnent avec les leurs. Ce mécanisme explique pourquoi la RSE est devenue un levier si puissant étant donné qu'elle sert de "signal" envoyé au marché.

3.3 La RSE comme levier symbolique de différenciation

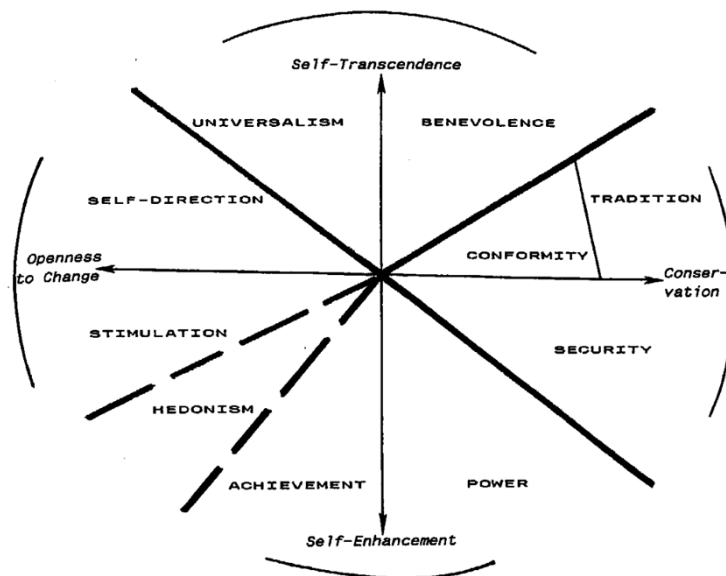
3.3.1 Les valeurs de Schwartz

Comme nous venons de le voir, le PO fit met en évidence l'importance de l'alignement des valeurs entre l'individu et l'organisation. Toutefois, pour que cette compatibilité soit perçue et activée, il faut que l'entreprise communique et incarne ses valeurs de manière visible et cohérente. De ce fait, la RSE intervient comme levier symbolique car elle traduit les engagements organisationnels en actions concrètes et observables, servant de « signal » aux candidats.

C'est ici que le modèle universel des valeurs de Schwartz (1992) constitue un cadre pertinent. Ce modèle identifie plusieurs valeurs humaines, dont certaines trouvent un écho direct dans les pratiques de RSE, notamment :

- L'universalité : la tolérance, la compréhension et la protection du bien-être collectif
- La bienveillance : l'aide, la loyauté et le souci des autres
- La justice et l'équité : la recherche de relations justes, inclusives et équilibrées

Figure 3 : modèle théorique révisé des relations entre les types motivationnels de valeurs



Source: Schwartz (1992, p. 45).

Ce modèle identifie premièrement dix types de valeurs fondamentales qui orientent le comportement humain. Ensuite, ces valeurs sont classées autour de deux dimensions : ouverture au changement versus conservation, et auto-transcendance versus affirmation de soi.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises renvoie principalement à des valeurs d’auto-transcendance, telles que la bienveillance, l’universalisme et la préoccupation pour le bien-être collectif. Cependant, la structure circulaire du modèle de Schwartz suggère que la RSE peut parfois entrer en conflit avec la dimension d’« affirmation de soi » (pouvoir, succès personnel) si l’organisation ne valorise que les objectifs collectifs au détriment de la réussite individuelle.

Lorsque ces valeurs d’auto-transcendance sont perçues comme incarnées par la culture d’entreprise, elles favorisent un fit axiologique⁸ plus fort, c’est-à-dire une compatibilité perçue des valeurs entre l’individu et l’organisation. Si le candidat et l’entreprise ont des valeurs et des normes similaires, il y aura une adéquation entre les valeurs d’auto-transcendance du salarié et les engagements sociétaux de l’employeur ; le travail prend alors tout de suite plus de sens (Guillot-Soulez et al., 2019). À l’inverse, si le salarié ne s’intéresse pas du tout à l’écologie ou à l’éthique, les actions RSE n’auront quasiment aucun impact sur l’attractivité de l’offre. Au final, pour réussir à créer une marque d’employeur forte, une entreprise doit être capable d’attirer des talents dont les principes correspondent à son identité.

⁸ Étude ou théorie de ce qui vaut, de ce qui peut être objet d'un jugement de valeur. Pratiquement, axiologie est synonyme de « philosophie des valeurs ». (Encyclopédie Universalis)

Toutefois, certains auteurs soulignent que ce modèle, bien qu'universel, n'est pas forcément applicable partout et peut nécessiter des ajustements culturels selon les contextes (Schwartz et al., 2012). Ainsi, ce modèle offre une analyse complète du fit de valeur en identifiant les valeurs personnelles qui comptent pour les candidats (justice, bienveillance, respect...) et permet également d'analyser comment la RSE vient activer ces valeurs.

4. La Responsabilité Sociétale des Entreprises

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) n'a pas toujours été au cœur de la stratégie de la marque employeur des organisations. De nos jours, elle est considérée comme un outil de différenciation. En effet, l'engagement éthique et environnemental permet aux entreprises de se construire une identité unique, en passant d'une simple stratégie vers une démarche de conviction (Frimousse, 2024 ; Peretti, 2024).

Un exemple de cette démarche de conviction serait celui de l'entreprise Patagonia, spécialisée dans la vente de vêtements techniques pour les sports de montagne et le surf. Chez cet équipementier, la marque employeur n'est pas seulement un outil de communication, c'est également un alignement entre les valeurs affichées et les actes sur le terrain : un premier exemple serait le financement du militantisme écologique de ses salariés, un second point serait la transparence sur ses chaînes de production. Grâce à ces initiatives, l'entreprise attire des talents qui ne cherchent pas uniquement une rémunération, mais un lien entre leurs valeurs personnelles et les activités professionnelles de l'organisation.

Ainsi, la Responsabilité Sociétale des Entreprises peut être vue comme un ensemble de pratiques volontaires qu'une organisation met en place et qui intègre les préoccupations sociales, environnementales et éthiques au cœur de ses activités. Carlini, Grace, France et Lo Iacono (2019) montrent que la RSE doit être envisagée comme un processus global qui s'inscrit dans l'identité même de l'organisation, en influençant sa culture, ses pratiques et sa réputation. Dans ce contexte, la RSE ne se limite plus à un cadre éthique, mais devient un levier stratégique influençant directement l'attractivité des organisations et les perceptions des salariés.

4.1 Les effets de la RSE sur les organisations et les salariés

Avant d'examiner les fondements théoriques de la RSE, il est essentiel de comprendre ses effets concrets sur les organisations et les individus.

4.1.1 Sur les entreprises

Les entreprises qui adoptent des initiatives RSE améliorent et renforcent leur réputation, tout en générant des performances financières positives en parallèle. La marque employeur et la réputation de l'entreprise interviennent donc ensemble pour renforcer le positionnement stratégique de l'entreprise. Si la réputation d'une entreprise est perçue comme positive, elle améliorera l'image de l'entreprise, qui renforcera par la suite l'image de la RSE (Srivastava, 2019). De plus, la relation entre la performance sociale des entreprises et leur performance financière est positivement corrélée. Cela signifie que les actions RSE peuvent attirer des investisseurs, augmenter la fidélité des clients et maximiser l'intérêt des candidats qualifiés sur le marché de l'emploi. Tous ces éléments assurent la rentabilité durable de l'entreprise. Johnson et Greening (1999, cités dans Margolis et Walsh, 2003) confirment que les pratiques RSE peuvent améliorer la réputation de l'entreprise ainsi que sa performance financière grâce à une gestion efficace. Si l'entreprise prône ces initiatives de façon honnête et éthique, elle renforce la confiance des parties prenantes et gagne ainsi une meilleure légitimité. Cela lui évite des boycotts et des scandales qui pourraient nuire à sa réputation (Książak, 2017). De plus, la RSE permet de construire des relations solides avec les parties prenantes pour gérer efficacement des environnements économiques incertains afin de faire face plus facilement aux futures crises (Margolis et Walsh, 2003).

4.1.2 Sur les individus

Les candidats qui possèdent un réel intérêt pour les politiques RSE et/ou ont une conscience sociétale et environnementale ont tendance à valoriser les actions de l'entreprise. Par conséquent, les initiatives RSE ont un impact sur les besoins psychologiques. En effet, elles sont étroitement liées à la satisfaction des besoins de contrôle, d'appartenance et d'existence significative des chercheurs d'emploi. Ainsi, les individus qui travaillent pour des organisations perçues comme justes et responsables dans leurs interactions sociales et environnementales répondent à leur besoin de se sentir partie prenante d'une entité qui agit de manière moralement acceptée. En plus d'agir sur les besoins psychologiques des personnes, la RSE apporte également une réponse émotionnelle et comportementale aux individus. En effet, lorsque l'individu possède une perception positive de la RSE, cela permet de renforcer l'attractivité organisationnelle auprès des candidats en quête d'alignement axiologique, démontrant que la RSE peut amener à impacter de manière significative l'évaluation de la marque employeur bien avant l'entrée effective de l'individu dans l'organisation (Rupp et al., 2006).

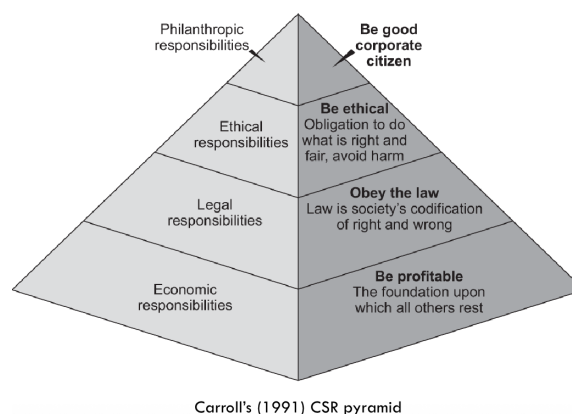
Cependant, la RSE ne comporte pas uniquement des points positifs. Une des limites de la RSE est celle du *greenwashing*. En effet, certaines entreprises peuvent présenter des discours RSE sans pour autant que leurs actions ne correspondent pas à ces communications. Par exemple, des déclarations publiques ou encore des campagnes marketing sur la RSE sont mises en avant, alors que les pratiques

commerciales sont contraires aux principes qu'elles prônent (Johnson, 1958, cité par Banerjee, 2008, lui-même cité par Książak, 2017). De plus, Moon (2014, cité par Książak, 2017) relève qu'il est difficile d'évaluer réellement l'impact des bénéfices d'une politique RSE sur la société ou sur l'organisation elle-même. Il est en effet trop complexe de quantifier la réelle influence sur le bien-être de la société ou sur la rentabilité à long terme de l'entreprise.

4.2 La RSE : une construction évolutive

En 1979, la RSE a été abordée pour la première fois par Carroll. Selon lui, la RSE est l'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques que la société a envers les organisations. Cependant, l'auteur va plus loin dans sa définition et démontre que la RSE ne se limite pas uniquement aux objectifs économiques qu'une entreprise doit atteindre, mais que celle-ci doit agir de manière légale et éthique en s'engageant volontairement dans des actions qui améliorent le bien-être social et qui protègent l'environnement. Ces engagements feraient partie des responsabilités éthiques et philanthropiques de l'entreprise. De plus, il est important de préciser que la RSE n'est pas un concept statique. En effet, les attentes de la société envers une organisation varient selon le contexte temporel et spatial. Ainsi, la RSE doit être envisagée comme une construction dynamique, qui évolue en fonction des attentes sociétales (Carroll, 1979 cité par Jihane, 2018). En 1991, Carroll a créé une pyramide de la Responsabilité sociétale des Entreprises qui montre plusieurs niveaux qu'une entreprise doit assumer pour être considérée comme socialement responsable. Cette pyramide comporte quatre niveaux : les responsabilités économiques, les responsabilités juridiques, les responsabilités éthiques et les responsabilités philanthropiques.

Figure 4 : pyramide de la RSE de Carroll



Source : Vleugels, *Societal Issues and Sustainability Concerns*, cours, 2025–2026.

À la base de la pyramide, nous pouvons retrouver les responsabilités économiques de l'entreprise. C'est la première obligation d'une entreprise, car celle-ci doit pouvoir assurer sa rentabilité en assurant sa

survie et son développement. De cette manière, elle pourra maximiser ses gains et maintenir une position concurrentielle forte. Toutes les responsabilités au-dessus (sociales, environnementales, etc.) dépendent d'abord de sa capacité à gagner de l'argent. Le second niveau correspond aux responsabilités juridiques de l'organisation ; celle-ci doit en effet respecter les lois et les normes imposées par la société. Le troisième niveau est lié aux responsabilités éthiques et renvoie à ce qui est accepté moralement ou éthiquement par la société. Ainsi, les entreprises doivent se conformer à ces normes et faire ce qui est juste et équitable. Il est à noter que ces règles ne sont pas imposées par la loi. Enfin, au sommet de la pyramide, nous pouvons retrouver la responsabilité philanthropique. Cette responsabilité est non obligatoire et donc volontaire. En étant philanthropiques, ces entreprises montrent qu'elles sont engagées dans le bien-être général en attribuant des ressources financières et humaines sans rien attendre en retour. C'est purement un engagement volontaire à contrario des responsabilités éthiques qui sont des obligations morales.

Finalement, ces quatre niveaux permettent aux entreprises de concilier leurs obligations économiques avec les attentes légales, éthiques et philanthropiques afin d'assurer une approche la plus équilibrée et durable de la RSE (Carroll, 1991). Ainsi, la RSE stratégique est une responsabilité sociale qui apporte des avantages à l'entreprise tout en soutenant les activités de base de celle-ci en permettant d'atteindre les objectifs organisationnels.

Burke et Logsdon (1996) expliquent que la RSE est une caractéristique stratégique lorsqu'elle apporte des « *avantages commerciaux substantiels à l'entreprise, notamment en soutenant les activités principales de l'entreprise et en contribuant ainsi à l'efficacité de l'entreprise dans l'accomplissement de sa mission* ». Selon eux, cinq dimensions permettent d'évaluer quand et de quelle manière les activités RSE servent les intérêts économiques et sociétaux de l'entreprise. Ces cinq dimensions comprennent la centralité, la spécificité, la proactivité, le volontarisme et la visibilité. Elles permettent de déterminer à quel point les actions RSE sont importantes sur le plan stratégique par rapport aux objectifs globaux de l'entreprise.

Tout d'abord, la dimension de la centralité permet que les engagements RSE soient en lien avec les missions et objectifs globaux de l'entreprise. La spécificité, quant à elle, concerne les initiatives RSE qui sont liées au secteur de l'entreprise et à ses défis. Troisièmement, la proactivité permet aux entreprises d'anticiper les parties prenantes et les changements environnementaux, sociaux et réglementaires. Ensuite, le volontarisme concerne le fait de prendre des décisions sur les politiques RSE au cas par cas et non parce que cela est légal : cela montre que l'engagement de l'entreprise envers sa politique RSE est fait par choix, plutôt que par contrainte. Enfin, la visibilité concerne l'impact public des actions RSE. Cette visibilité permet de renforcer la réputation de l'organisation en influençant positivement les parties tierces en créant de la valeur durable.

Ces cinq dimensions permettent également de donner un cadre à l'entreprise afin d'évaluer la stratégie RSE, en s'assurant que ces initiatives sont alignées avec les objectifs des entreprises pour maximiser l'impact social et environnemental.

Pour Chandler et Werther (2005), la RSE devient stratégique lorsqu'elle commence par une intégration proactive dans tous les aspects de l'organisation. Elle doit non seulement répondre aux attentes des consommateurs mais également protéger la réputation de la marque. Pour ce faire, une approche systémique est recommandée dans laquelle la direction et les managers travaillent ensemble pour aligner les objectifs économiques de l'entreprise avec les préoccupations sociales. Ce modèle ne considère pas que la RSE est un simple ajout à l'entreprise mais que celle-ci est une composante nécessaire dans la stratégie d'une organisation.

4.3 ISO 26000

Afin d'encadrer ces dimensions, plusieurs normes et principes ont été développés pour guider les organisations dans la mise en œuvre de la RSE.

Plus récemment, la Commission Européenne a redéfini la RSE via la norme ISO 26000 comme « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui : contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement, est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations* ». Cette norme permet donc aux entreprises d'adopter des pratiques responsables sur les plans sociaux et environnementaux. L'objectif est de créer de la valeur pour les organisations et pour les autres en augmentant, en diminuant ou encore en transformant le capital humain, financier ou social pour mettre l'accent sur les résultats et les améliorations de performance, pour renforcer la crédibilité pour pouvoir attirer les investisseurs (Herciu, 2016).

Concernant les principes, trois construisent le concept de RSE : la responsabilité, la transparence et la durabilité (Crowther et Aras, 2008). Selon les auteurs, ces trois principes permettent une approche cohérente, équilibrée et durable car c'est la base de l'approche RSE. Ils peuvent faire partie des valeurs fondamentales dans l'intégration de la RSE.

D'abord, le principe de la responsabilité concerne la responsabilité qu'une entreprise possède. Elle doit pouvoir reconnaître et assumer les impacts de ses activités sur la société et l'environnement. Cela va au-

delà de la conformité légale et englobe une approche proactive pour améliorer le bien-être social, économique et environnemental de ses parties prenantes et de ses communautés. La responsabilité dans une politique RSE signifie aussi que les entreprises doivent être prêtes à rendre des comptes pour leurs actions et leurs impacts, et à prendre des mesures correctives lorsque cela est nécessaire.

Ensuite, la transparence est nécessaire pour créer un espace de confiance entre l'entreprise et ses personnes tierces telles que les clients, les investisseurs et les employés. Pour créer cette zone de confiance, les entreprises doivent communiquer honnêtement et ouvertement leurs politiques, leurs décisions et leurs performances en matière de RSE. La transparence est également la divulgation d'informations pertinentes qui restent accessibles et compréhensibles pour les parties prenantes.

Enfin, le principe de la durabilité consiste en la création d'une entreprise viable sur le long terme, tant du point de vue économique que du point de vue social et environnemental. Cela implique de prendre des décisions qui répondent aux besoins actuels, sans compromettre les besoins futurs de l'entreprise. Il est donc important pour les entreprises d'utiliser efficacement leurs ressources naturelles, minimiser leurs répercussions environnementales négatives et contribuer aux écosystèmes et aux communautés.

En intégrant ces principes, les organisations peuvent améliorer leur compétitivité, leur réputation et notamment leur avenir. Sacconi (2006) étend cette vision en ajoutant à ce contrat social le modèle de gouvernance d'entreprise étendue. Selon lui, ce modèle implique que les entreprises ont des responsabilités envers toutes les parties prenantes et pas seulement envers les actionnaires.

4.4 Les dérives de la RSE

En parallèle de la RSE, certaines entreprises violent intentionnellement une norme morale et causent ainsi un préjudice. Cette action est perçue comme irresponsable car elle est volontaire et préjudiciable. C'est ce qu'on appelle l'Irresponsabilité Sociétale des Entreprises (ISE) (Hericher et Bridoux, 2022).

Pour mieux comprendre ce concept, il est important de comprendre comment cette Irresponsabilité sociale des entreprises est mise en place. L'ISE est déguisée par des initiatives RSE qui visent à donner l'image de responsabilité et d'engagement éthique en poursuivant des objectifs stratégiques. Ces initiatives se font via la tromperie et la manipulation. En effet, les entreprises communiquent leurs engagements RSE envers les personnes tierces, mais dans la réalité, ces engagements sont présents pour des intérêts purement internes tels que la publication de rapports sociaux et environnementaux qui exagèrent leurs efforts et leurs réalisations. Ainsi, cette tromperie permet d'améliorer la réputation de l'entreprise sans refléter fidèlement ses pratiques réelles. La manipulation provient lorsque les entreprises utilisent l'engagement comme un outil pour contrôler et influencer les parties prenantes sans vraiment répondre à leurs besoins (Greenwood, 2007). Herzig et Moon (2013) spécifient que étant donné que la RSE se réfère aux réponses apportées par l'entreprise envers les attentes de la société, l'ISE peut être vue comme la non-réponse ou la mauvaise réponse à ces attentes.

L'ISE amène les entreprises à faire face à des conséquences négatives, car elle impacte leur notoriété, leur performance financière et leurs relations avec les parties prenantes. Les personnes sont plus sensibles aux pratiques éthiques des entreprises et privilégient celles qui montrent et s'engagent envers des pratiques durables et responsables. Une mauvaise réputation gêne la capacité de l'entreprise à attirer et retenir les talents car les potentiels candidats s'orienteraient vers des entreprises ayant de meilleurs antécédents en matière de RSE (Lange et Washburn, 2012 cités dans Hericher et Bridoux, 2022).

Cependant, il n'y a pas que la réputation d'une entreprise qui est touchée, les réactions émotionnelles et comportementales des candidats sont également touchées face à l'irresponsabilité sociale des entreprises. En effet, les personnes peuvent éprouver diverses émotions morales en réponse à cette irresponsabilité. Des émotions telles que la colère peuvent apparaître car ces individus auront l'impression que l'entreprise a intentionnellement violé les normes morales. Cette réaction affective pousse les talents externes à rejeter l'organisation en l'excluant immédiatement de leur bassin d'opportunités. De plus, l'ISE détruit instantanément la fierté d'appartenance anticipée que le candidat recherche lors de son orientation sur le marché du travail, ce qui se traduit par un refus catégorique de donner suite au processus de recrutement ou de répondre favorablement à une offre d'emploi (Hericher et Bridoux, 2022).

4.5 La RSE comme un signal dans la construction de la marque employeur

Si la politique RSE d'une entreprise est perçue comme authentique et vraie, elle contribuera à valoriser la marque employeur tandis que s'il existe un décalage entre le discours et les actions, la marque employeur se fragilisera (Carlini, Grace, France et Lo Iacono, 2019). Plusieurs études, notamment celle de Gully, Phillips, Castellano, Han et Kim (2013), montrent que la communication RSE influence positivement l'attractivité organisationnelle en renforçant le sentiment de fierté d'appartenance, la confiance organisationnelle, le bien-être au travail et la perception de justice et d'équité.

Carlini et al., (2019) ont montré que la RSE a un impact direct sur la marque employeur car elle permet d'améliorer la réputation de l'entreprise auprès de son marché cible. Le modèle RSE crée des croyances positives quant à la qualité de l'organisation, ce qui favorise l'attractivité et l'intention de postuler des candidats. Selon les auteurs Guillot-Soulez, Saint-Onge et Soulez (2019), les initiatives environnementales, comme les certifications écologiques, permettent d'augmenter l'attractivité organisationnelle. Lorsque les messages de recrutement sont axés sur la responsabilité sociale, cela augmente la compatibilité perçue entre le candidat et l'organisation, ce qui accroît à son tour l'attraction

et les intentions de postuler. Cet effet est d'autant plus marqué chez les individus motivés par le désir d'avoir un réel impact social significatif dans leur travail. De plus, le rapport *Workforce of the Future* de PwC (2017) confirme cette stratégie en stipulant que les individus recherchent du sens et privilégient les entreprises alignées à leurs convictions. Ces données confirment donc que la RSE est désormais indissociable de la marque employeur. Par conséquent, la RSE devient ainsi un facteur de cohérence entre les valeurs organisationnelles et personnelles, selon la logique du Person-organization fit.

Ainsi, la RSE devient un élément direct de la marque employeur en pré-embauche car elle influence la perception externe des talents, guidant leur arbitrage final au moment de rejoindre ou non l'organisation.

5. Méthodologie

5.1 Contexte

Le choix du groupe Rossel a été choisi pour sa pertinence scientifique au regard de la problématique de recherche centrée sur le lien entre la RSE et la marque employeur dans la phase pré-embauche.

En effet, notre recherche ne s'intéresse pas seulement à l'existence d'initiatives RSE, mais plutôt à leur intégration dans une stratégie globale de la marque employeur au sein d'une organisation et à leur rôle dans le processus d'attraction et de sélection des candidats. Dans cette logique, il est essentiel de mobiliser un terrain d'étude où une organisation développe des pratiques RSE et valorise ces engagements dans sa communication et ses pratiques de recrutement.

Le groupe Rossel répond à ces deux conditions dans la mesure où il constitue une organisation active dans le secteur des médias, confronté à des défis tels que l'attraction et le recrutement de profils qualifiés. Les métiers que nous pouvons retrouver sont le journalisme, le data IT, des fonctions de support, des commerciaux... Étant dans un secteur en concurrence, la capacité de Rossel à attirer les talents ne repose plus sur des critères traditionnels déjà évoqués, mais plutôt sur des critères symboliques et identitaires dont la RSE et la marque employeur font partie intégrante.

De plus, la diversité des métiers fait que Rossel constitue bien un terrain idéal. Selon d'Armagnac et al., (2016), cette diversité de fonctions inclut non seulement des postes de direction, mais également des métiers dits « critiques », indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise. Cette diversité renforce ainsi l'intérêt d'étudier les mécanismes d'attractivité et d'adéquation des valeurs dans un contexte organisationnel complexe.

Au niveau des pratiques RSE, Rossel développe diverses initiatives. D'abord, sur le plan environnemental, Rossel vise à réduire son empreinte écologique à travers le recours à papier recyclé dans la production de ses journaux et l'installation de panneaux photovoltaïques. Sur le plan social, des initiatives sont mises en place en interne en matière de bien-être au travail, de diversité et d'inclusion notamment dans le suivi des indicateurs de diversité dont la répartition hommes-femmes et l'amélioration continue de la qualité de vie des collaborateurs. Enfin, sur le plan organisationnel, Rossel valorise l'éthique journalistique et l'indépendance éditoriale, une composante très importante dans sa culture organisationnelle contribuant à renforcer son identité employeur.

Enfin, ces engagements ne se limitent pas uniquement à des pratiques internes car ils sont intégrés dans la stratégie de communication de l'organisation. En effet, la RSE est communiquée à travers les canaux de communication RH afin de permettre une bonne diffusion de celle-ci. Dans le cadre de notre recherche, cette dimension est intéressante à étudier, car elle permet d'analyser la manière dont ces éléments sont perçus et interprétés au cours du processus de recrutement.

Ainsi, Rossel correspond bien à un terrain pertinent pour étudier le lien entre les engagements RSE, la stratégie de la marque employeur et l'attraction des talents. Il permet d'examiner de manière empirique la manière dont les valeurs organisationnelles sont communiquées et comment elles influencent la perception des candidats dans une logique d'adéquation entre valeurs individuelles et organisationnelles (Person-organization fit).

5.2. Approche méthodologique et posture de recherche

La méthodologie qualitative a été choisie en raison de la nature de la problématique de recherche, car elle vise à comprendre les perceptions, les représentations et les motivations des individus en matière de responsabilité sociétale des entreprises et leur influence sur l'attractivité organisationnelle. Contrairement à une approche quantitative, qui aurait permis d'analyser davantage les tendances à grande échelle, l'approche qualitative permet de mieux approfondir les discours et de mieux appréhender la complexité des expériences individuelles. En effet, l'objectif de cette recherche n'est pas de quantifier l'importance de la RSE dans les choix professionnels des individus mais d'analyser comment elle est perçue, interprétée et intégrée dans les processus décisionnels des personnes. Denzin et Lincoln (2011) expliquent que la recherche qualitative permet de saisir le sens que les individus donnent à leurs expériences dans leur contexte naturel, ce qui est particulièrement adapté à l'étude des phénomènes organisationnels et sociaux.

Dans le cadre de cette étude, l'approche qualitative permet également de mobiliser le cadre théorique du Person-organization fit, en explorant la manière dont les valeurs personnelles des individus interagissent avec les valeurs perçues de l'organisation. Cette approche est particulièrement pertinente pour analyser des dimensions subjectives telles que l'adéquation des valeurs, la perception de la RSE qui ne peuvent être pleinement appréhendées par des outils statistiques.

Afin de mieux comprendre les perceptions et les interprétations de chacun, le recours aux entretiens semi-directifs est idéal. En effet, ils permettent une liberté d'expression aux participants tout en conservant un cadre structuré permettant la comparabilité des données et tout en veillant à faire émerger des discours riches et nuancés. Ce choix méthodologique s'inscrit dans les recommandations de Creswell (2009, cité par Kohn et Christiaens, 2015) qui stipule que l'utilisation de questions ouvertes dans les

entretiens qualitatifs permet de capturer la profondeur des réponses et des sujets étudiés. De ce fait, chaque entretien a duré entre trente et cinquante minutes, permettant aux interviewés de communiquer dans un espace où ils peuvent exprimer leur point de vue et partager leurs expériences.

En fonction de la disponibilité de chacun, certains entretiens se sont déroulés via Teams et certains en présentiel. Les conversations ont été enregistrées avec l'accord des participants, puis retranscrites pour pouvoir réaliser une analyse approfondie permettant de dégager les thèmes récurrents et ensuite, d'identifier les différences et similitudes dans les discours des individus par rapport aux initiatives RSE. L'échantillon comprend des employés de divers secteurs permettant de croiser des visions différentes du processus de recrutement.

5.3 Méthode d'analyse des données

Pour analyser les données, nous nous inscrivons dans une démarche d'analyse thématique, car cette méthode est largement utilisée en recherche qualitative pour identifier, analyser et structurer des thèmes à partir de données textuelles (Braun et Clarke, 2006 cité par El-Ammari, 2024). La démarche thématique permet de mieux cerner la richesse et les perceptions individuelles sur la responsabilité sociétale des entreprises et la marque employeur tout en conservant une structure analytique.

La collecte de données a été menée selon la logique inductive, car cela nous a permis de faire émerger les thèmes et sous-thèmes directement à partir du contenu des entretiens, tout en nous appuyant sur un guide d'entretien afin d'assurer une certaine cohérence entre les données recueillies (Miles, Huberman et Saldaña, 2014). Ce choix permet de rester proche du matériel empirique tout en laissant la possibilité d'identifier des éléments non anticipés lors de la phase de collecte.

Concernant le processus d'analyse, il s'est déroulé en plusieurs étapes. Premièrement, les entretiens ont été retranscrits à partir des enregistrements réalisés via Teams. La retranscription a servi de base de travail. Ensuite, il a fallu se familiariser avec les données récoltées permettant une immersion dans les discours des participants. Ensuite, ces propos ont été reclassés en différentes catégories thématiques. Cette classification a permis de mieux structurer les données afin de refléter les principales dimensions du phénomène étudié en lien avec la RSE, la marque employeur et l'adéquation de valeurs (annexe 1).

La saturation de données a commencé à s'observer à partir du septième entretien, indiquant une tendance vers la redondance des discours. Cette saturation de données a été mobilisée en référence aux travaux de Guest, Bunce et Johnson (2006). Toutefois, afin de garantir la robustesse des résultats, la collecte de données a été poursuivie jusqu'à un total de dix entretiens. Cette démarche a permis de confirmer l'absence d'émergence de nouveaux thèmes et de renforcer la validité de l'analyse.

5.4 Considérations éthiques et de confidentialité

Cette recherche a été réalisée dans le respect des principes éthiques applicables aux travaux en sciences humaines ainsi qu'à la protection du Règlement général sur la Protection des Données (RGPD). Les participants ont été informés des objectifs de l'étude, de la nature de leur participation ainsi que de leurs droits de se retirer à tout moment sans conséquence.

Un formulaire de consentement a été envoyé à chaque participant avant les entretiens précisant les modalités de collecte, le traitement et la conservation des données. Lorsque la signature du document n'était pas possible, un consentement oral a été demandé en début d'entretien.

Afin de préserver la confidentialité des participants, les données collectées ont été anonymisées. Quelques informations, telles que la fonction occupée, l'ancienneté, l'âge et le genre, ont été conservées (annexe 2).

5.5 L'échantillon

L'échantillon choisi comprend des individus travaillant chez Rossel depuis moins de six mois. Ce critère de temporalité a été choisi parce qu'il permet de recueillir un témoignage rétrospectif sur le processus de décision tout en garantissant que la perception des collaborateurs reste proche de celle d'un candidat. En effet, à ce stade d'intégration, le talent n'a pas encore subi une imprégnation culturelle totale, ce qui permet d'analyser les engagements RSE avant que ceux-ci ne soient transformés par l'expérience quotidienne de Rossel. Il est important de sélectionner correctement son échantillon afin d'apporter des informations riches et pertinentes au regard de la question de recherche (Patton, 2015).

L'objectif de la recherche n'est pas de constituer un échantillon représentatif au sens statistique, mais de rassembler les expériences de chacun afin d'approfondir les différentes façons d'évaluer le choix d'un employeur.

Afin de constituer cet échantillon de manière rigoureuse, une collaboration a été mise en place avec le service de la paie du groupe Rossel. Ce service a extrait un fichier reprenant l'ensemble des recrues récentes de moins de six mois, incluant leur nom, âge, fonction, ancienneté et adresse e-mail professionnelle.

Pour répondre précisément aux exigences de précision de la méthodologie sans pour autant compromettre l'anonymat des participants, le Tableau 1 (ci-dessous) synthétise les caractéristiques démographiques et professionnelles de l'échantillon codifié.

Tableau 1 : synthèse des caractéristiques de l'échantillon de recherche

	Age	Genre	Ancienneté	Date de l'interview	Titre de la fonction	Durée de l'entretien
Interview 1	30	Homme	4 mois	17/03/2026	Payroll officer	50 minutes
Interview 2	27	Femme	3 mois	19/03/2026	Account officer	40 minutes
Interview 3	30	Homme	6 mois	19/03/2026	Data architect	43 minutes
Interview 4	26	Homme	2 mois	23/03/2026	Comptabilité fournisseur	30 minutes
Interview 5	26	Femme	4 mois	23/03/2026	Marketing opérationnel	40 minutes
Interview 6	31	Femme	2 mois et demi	24/03/2026	Service achat	30 minutes
Interview 7	40	Femme	1 mois	25/03/2026	Éditrice	50 minutes
Interview 8	24	Homme	3 mois	25/03/2026	Ingénieur informatique	45 minutes
Interview 9	32	Homme	1 mois et demi	27/03/2026	Journaliste édition	40 minutes
Interview 10	26	Femme	5 mois	30/03/2026	RH	45 minutes

Afin de mener à bien l'entretien, il a été précisé aux participants qu'ils pouvaient illustrer leurs propos à partir de l'ensemble de leurs parcours professionnels et non uniquement en lien avec leur employeur actuel. Cette ouverture permet de mobiliser les expériences issues de plusieurs organisations et types de structures offrant une meilleure compréhension de l'adéquation personnelle et organisationnelle ainsi que des critères de choix d'un nouvel employeur (pouvant être évolutifs dans une carrière professionnelle d'un individu).

5.6 Le guide d'entretien

Un guide d'entretien a été élaboré (annexe 3) afin d'explorer la manière dont la RSE est intégrée à la marque employeur, qui influence les perceptions, les motivations et les décisions des candidats lors de la phase pré-embauche. Le guide d'entretien comprend quatre axes permettant de retracer le processus de décision des individus, depuis leurs motivations initiales jusqu'à leur perception finale et décisionnelle.

Les premières questions consistaient à mieux comprendre le profil du candidat, ses valeurs personnelles ainsi que ses principaux critères de choix tant professionnels qu'humains lors d'une recherche d'emploi.

Cette partie permettait de mieux cerner les éléments qui orientent leurs décisions professionnelles avant même de rentrer en contact avec l'entreprise. De plus, en apprenant à connaître l'individu, cela nous a permis d'identifier les facteurs jugés prioritaires tels que le contenu du poste, les conditions de travail, les perspectives d'évolution, la rémunération ou encore la réputation organisationnelle. Ces questions permettent de faire un lien avec les travaux portant sur les déterminants traditionnels de l'attractivité organisationnelle tout en introduisant progressivement la dimension des valeurs individuelles, ce qui nous a permis de mobiliser la théorie du Person-organization fit en mettant en évidence les attentes implicites des candidats et la manière dont celles-ci influencent leur perception des employeurs.

La seconde partie comporte la perception que les personnes ont de la marque employeur et la manière dont l'entreprise communique les informations aux individus. Ces questions permettaient de comprendre comment les personnes percevaient Rossel en tant qu'employeur, les éléments différenciateurs perçus par rapport à d'autres organisations ainsi que les supports de communication ayant contribué à cette perception (site de l'entreprise, offres d'emploi, réseaux sociaux). Dans cette seconde partie, la visibilité des engagements RSE a également été un point important à mettre en avant afin de déterminer si cet aspect était spontanément identifié par les candidats ou si cela nécessitait une recherche active de leur part.

La troisième partie concerne principalement le rôle de la RSE dans le processus de recrutement et dans la décision finale des candidats. Il s'agissait d'évaluer le poids de la RSE par rapport à d'autres critères tels que le salaire, la stabilité, le prestige, les conditions de travail, etc. Ce bloc permet ainsi d'approfondir la compréhension du rôle de la RSE comme signal organisationnel et comme facteur d'ajustement dans la logique du Person-organization fit.

La dernière partie porte sur la perception de la sincérité, de la cohérence et de l'authenticité des engagements RSE de l'entreprise. Ces questions permettaient d'identifier les éléments permettant aux candidats d'évaluer la crédibilité des démarches RSE ainsi que les signes perçus comme indicateurs d'engagement réel ou, au contraire, de communication superficielle. L'objectif était de comprendre dans quelle mesure la RSE est perçue comme authentique et quelles sont les attentes des individus en matière de RSE. Cette dimension s'inscrit dans les travaux portant sur la crédibilité des politiques RSE et sur les risques perçus de greenwashing.

Pour l'ensemble des questions, les participants étaient invités à justifier leurs réponses et à illustrer leurs propos à partir d'exemples concrets issus de leur processus de recrutement. Cette démarche permet d'aller plus loin que des déclarations générales afin d'accéder à des logiques d'interprétation plus fines et contextualisées.

Pour chaque participant, le guide d'entretien comporte les mêmes questions de base mais l'ordre et la formulation ont été adaptés selon la dynamique de la conversation afin de favoriser un échange naturel. Au fur et à mesure des entretiens, plusieurs ajustements ont été faits au cours de la collecte des données. En effet, après les premiers entretiens, certaines questions ont été reformulées pour améliorer leur clarté et des relances ont été ajoutées afin d'explorer plus en profondeur les expériences de chacun.

6. Résultats

À la suite de nos interviews, nous pouvons constater que la RSE ne possède pas de définition propre, mais qu'elle dépend de la perception que les personnes en ont. Par exemple, l'interview 1 voit la RSE comme un environnement où l'entreprise prend soin de ses collaborateurs à travers la politique de bien-être alors que l'interview 6 voit plutôt cela comme une manière de prendre soin de son environnement en incluant la société, l'éthique et l'écologie. L'interview 7 va plus loin dans sa définition en mettant en avant non seulement les défis éthiques et environnementaux d'une entreprise mais également les enjeux philanthropiques. Quant à l'interview 4, c'est le fait que l'entreprise agisse en accord avec les enjeux contemporains favorisant un monde plus juste. Nous pouvons donc constater que chaque personne a sa propre vision de la RSE et au regard de ces définitions, la RSE est plutôt vue comme un ensemble d'initiatives où la direction joue un rôle avec ses défis économiques, sociaux et environnementaux.

6.1 Les facteurs d'attraction

6.1.1 Les pratiques et politiques de gestion des ressources humaines

Nos résultats nous montrent que l'attractivité d'une organisation est liée à la manière dont les ressources humaines gèrent les pratiques internes. Avant même d'analyser les engagements de l'entreprise, les individus évaluent le contenu du poste et les conditions de travail, qu'elles soient monétaires ou non. La description de tâches était un facteur déclencheur.

« Ce qui m'a attiré, c'est vraiment le poste en lui-même, les missions qu'on me proposait. » (interview 2)

« Je postule d'abord pour un challenge technique. Si le projet n'est pas stimulant, les engagements de l'entreprise passent au second plan. » (interview 8)

La rémunération et les avantages extralégaux font partie des éléments essentiels aux yeux des personnes, avant même de considérer l'aspect éthique de l'entreprise.

« Le package est évidemment un élément que je regardais. » (interview 1)

Une fois que les dimensions de base telles que le salaire, les conditions de travail et le contenu du poste sont comblées, les individus accordent ensuite une importance au climat de travail et à la culture d'entreprise, qui pour eux sont des éléments clés de la marque employeur.

« Un environnement plutôt structuré, une entreprise à taille humaine avec des valeurs. » (interview 6)

Pour certains, cette qualité de l'environnement de travail est un critère de survie professionnelle.

« Avant, l'environnement du travail, pour moi, n'était pas le plus agréable dans mon ancien job. Donc, à ce moment-là, j'avais vraiment eu la volonté de partir. » (interview 1)

Pour d'autres, ce sont les relations interpersonnelles qui sont importantes.

« Au-delà du salaire, ce que je cherche dans l'offre, c'est de deviner si le management est humain. Une entreprise qui prône « l'humain » mais qui impose un cadre rigide sans flexibilité, c'est une contradiction qui peut me déranger. » (interview 10)

En résumé, les dimensions traditionnelles telles que les conditions de travail, le poste et le salaire sont des leviers d'attraction primaires, et ne suffisent plus à elles seules à séduire les talents, qui ne veulent plus *« s'investir dans une entreprise qui se limite seulement à la performance économique. »* (interview 6)

6.1.2 La réputation de l'entreprise

Dans un second temps, ce qui attire nos répondants dans une recherche d'emploi est la réputation de l'entreprise. En effet, pour eux, la réputation de l'entreprise devient une plus-value quand cette dernière est positive, car cela les incite à postuler dans celle-ci plutôt que dans une autre.

« Quand je cherche un emploi en général, je regarde le poste mais je regarde aussi l'entreprise, par exemple si elle est connue. » (interview 9)

« Ça peut faire un peu peser la balance dans le sens où c'est quand même quelque chose que tu regardes. C'est un plus, tout simplement. » (interview 4)

Dans le cas de Rossel, la réputation de cette entreprise a été un élément pris en compte par nos répondants lorsqu'ils ont postulé :

« Je regarde si Rossel est cité sur internet ou s'il possède des sortes de labels de bien-être au travail. Une bonne réputation crée une envie de postuler. »
(interview 8)

Grâce à ces témoignages, nous pouvons constater que les répondants ont des définitions bien différentes de la réputation d'une entreprise. Certains y voient la manière dont l'entreprise traite ses salariés, d'autres y voient la flexibilité que celle-ci leur apporte à travers une gestion des ressources humaines qui préconise la conciliation travail-famille et qui favorise le bien-être physique et psychologique des employés.

« Je chercherais un bon équilibre entre vie privée et vie pro. [...] Donc ça a pesé. [...] Je ne sens pas qu'on soit juste des numéros ici, contrairement aux grandes structures que j'ai connues. » (interview 7)

La responsabilité sociétale et environnementale apparaît uniquement lorsque les aspects cités précédemment sont comblés. Pour les personnes interrogées, cet aspect correspond indirectement à une attraction organisationnelle, accentuée par le contexte sociétal actuel.

Enfin, le caractère familial a été mentionné à plusieurs reprises par les répondants, ce qui s'est révélé une source d'attractivité. Pour eux, le côté plus familial d'une entreprise leur fait voir l'entreprise comme ayant un style de gestion plus accessible, avec une meilleure communication interne, contrairement aux grandes structures perçues comme plus rigides.

« J'ai entendu que c'était une entreprise à taille humaine avec des valeurs. [...] C'est quelque chose de positif qui montre que l'entreprise comprend ces sujets et privilégie l'humain. » (interview 6)

« Ce qui m'a plu, c'est l'idée d'un environnement moins hiérarchique. Je savais que l'esprit d'équipe était important ici grâce à un ancien collègue. On sent que les gens se parlent vraiment, ce n'est pas froid. » (interview 8)

6.1.3 Autres facteurs

En dernier lieu, la proximité est une dimension à laquelle les personnes sont attachées. La plupart justifie ce choix par la conciliation vie privée/vie professionnelle qui permet de faciliter le temps consacré aux déplacements permettant donc une meilleure qualité de vie globale.

« Je regardais aussi la situation géographique. Il fallait que ça reste quand même dans un cadre géographique proche de chez moi. » (interview 1)

« Pour moi, la proximité, c'est un facteur de bien-être immédiat. Moins de temps dans les transports, c'est plus de temps pour mes tâches personnelles. » (interview 10)

« Habitant à proximité de Namur, le fait que le poste soit basé ici a facilité ma vie. C'était un critère important pour accepter de rejoindre Rossel, au-delà des missions proposées. » (interview 2)

En bref, tous ces résultats mettent en évidence que l'attractivité d'une organisation est variable. Néanmoins, le poste, les conditions de travail et la rémunération semblent être des éléments déterminants dans la décision de postuler.

6.2 Motivation dans le choix d'un nouvel employeur

Cette section permet de cibler les motivations sous-jacentes associées à la recherche d'une réputation corporative positive chez un talent. Malgré le fait que la réputation d'une entreprise ne soit pas un facteur principal d'attractivité, elle possède tout de même une influence dans la décision de postuler auprès d'un employeur. À cet égard, plusieurs motivations permettent aux individus de choisir un employeur parmi d'autres.

L'identité sociale

Travailler au sein d'une entreprise bien réputée crée un sentiment de fierté. En d'autres termes, les individus recherchent une entreprise qui est valorisée par les acteurs sociaux et/ou par les médias, étant donné qu'ils modèlent leur conception de soi en fonction du groupe auquel ils appartiennent.

« Travailler pour une institution comme Rossel, c'est une fierté. Quand on voit la direction prendre la parole ou que l'entreprise est citée en exemple, on se dit qu'on appartient à quelque chose de solide et de reconnu. » (interview 3)

« Quand on lit Le Soir, pour moi, c'est gratifiant de voir que l'entreprise pour laquelle on postule prend position publiquement. » (interview 7)

Les valeurs

Ensuite, tous nos répondants ont affirmé l'importance de travailler dans une entreprise qui partage les mêmes valeurs qu'eux. Cette adéquation de valeurs est un élément très important dans la recherche d'un emploi. Par exemple, à plusieurs reprises, les répondants ont évoqué des entreprises du secteur de l'industrie du tabac ou du pétrole, pour justifier leur position éthique et leur refus de postuler au sein de ce type de secteur d'activité mentionnant qu'ils ne se sentent pas en adéquation avec celles-ci.

« Je ne travaillerai pas chez Total par exemple. Si je sais qu'elle a participé à de mauvaises actions par exemple, ça m'embêterait. Je n'ai pas forcément envie d'être associé à leurs valeurs. » (interview 4)

« Il y a clairement certains médias pour lesquels je n'ai pas envie de travailler. Je mentionnerai CNews en France. [...] J'avais le sentiment de l'extérieur qu'il n'y avait rien qui pouvait me faire dire que c'était contre mes valeurs éditorialement chez Le Soir. » (interview 9)

« Pour moi, une certaine adéquation est nécessaire. Je ne pourrais pas mettre mes compétences au service d'une entreprise d'armement ou d'une société dont l'impact environnemental est super négatif, peu importe le salaire proposé. Il y a un minimum. » (interview 10)

Cette recherche d'adéquation entre les valeurs personnelles et celles d'un futur employeur débute bien avant le recrutement. Elle commence dès la prise en compte de la réputation de l'entreprise et de l'image employeur. En effet, pour les personnes rencontrées, la réputation correspond à une source d'information utile pour juger la concordance entre leurs besoins personnels et ceux de l'entreprise.

« Ils parlaient du poste et des avantages, mais ce qui m'intéresse, c'est de voir si ça matche avec mes valeurs de reconnaissance et de respect. » (interview 5)

« En arrivant en Belgique, je connaissais Le Soir et ça a toujours été le média via lequel je m'informais. [...] J'ai retrouvé des valeurs communes dans la façon de présenter l'information : le dialogue, le respect de la diversité des droits fondamentaux. » (interview 9)

Ainsi, la concordance de valeurs fait partie des choix de motivation des individus. Ils sont nombreux à s'intéresser à la réputation organisationnelle et à l'image que l'entreprise véhicule par la marque employeur pour valider cette concordance avant même de soumettre leur candidature.

L'environnement organisationnel perçu

En plus de l'identité sociale et des valeurs, l'environnement organisationnel constitue également une motivation dans le choix d'un nouvel employeur. Une réputation corporative positive indique, selon nos répondants, une qualité globale des relations de l'entreprise avec ses employés. Autrement dit, selon les informations que les individus ont, cela leur permet d'interpréter la performance environnementale ou éthique sur la manière dont l'entreprise agit.

« C'est un signal positif et puis ça montre que l'entreprise comprend ce sujet. [...] Ça amène justement à pouvoir rassurer un candidat, lui dire : « tu peux évoluer dans un environnement où il y a tel engagement. » (interview 6)

« Je me dis que, si une entreprise fait l'effort de promouvoir une certaine éthique, c'est qu'elle a une vision qui dépasse le profit immédiat. S'ils respectent l'environnement, il y a de fortes chances qu'ils respectent aussi l'humain derrière le travail. » (interview 7)

« Pour moi, c'est un tout. Si je vois que l'entreprise commence à couper dans ses budgets RSE ou ses engagements associatifs, je me dirai qu'ils vont aussi finir par rogner sur le bien-être des salariés ou la flexibilité. La RSE est le socle de confiance ; si on touche à ça, on finit par dégrader le reste, je pense. » (interview 10)

« Je vois la RSE comme un indicateur de modernité. Une boîte qui n'investit pas dans son impact social est souvent une boîte qui stagne aussi sur ses méthodes de management. C'est un point de départ pour juger le reste de l'organisation, surtout de nos jours ». (interview 8)

Une organisation mettant en avant sa marque comme « responsable » présente un facteur d'attractivité sur le marché du travail dans la mesure où elle fait partie intégrante de la construction d'une identité sociale chez l'individu. Cela entraîne donc une adéquation entre les valeurs des individus et celles de l'organisation, tout en renforçant la perception que l'entreprise veille à l'environnement dans lequel elle évolue.

6.3 Les limites de la réputation de l'entreprise

La réputation de l'entreprise possède un caractère intangible à l'extérieur de l'entreprise. Les candidats connaissant déjà le groupe Rossel en tant qu'institution médiatique vont associer directement les actions de celles-ci comme authentiques. Cette familiarité avec la marque agit comme un filtre qui valide le discours RSE.

«Pour moi, le fait que ce soit une entreprise ancrée historiquement, ça donne une certaine garantie. On sait ce qu'ils représentent, donc quand ils parlent d'engagements sociaux, on a tendance à les croire plus facilement que si c'était une start-up. » (interview 3)

Ce sentiment d'assurance lié à l'historique de l'entreprise se retrouve également dans d'autres discours (comme celui de l'interview 7), où la solidité institutionnelle du groupe dissipe les premiers doutes. Néanmoins, l'analyse des entretiens révèle une certaine ambivalence chez d'autres répondants. Pour certains profils (notamment l'interview 8), la taille et la puissance de communication d'un grand groupe peuvent à l'inverse susciter un scepticisme initial, poussant le candidat à craindre une démarche purement marketing ou opportuniste.

Ainsi, plus le talent connaît l'entreprise et son histoire, plus sa perception sur sa réputation sera liée et l'influencera à postuler pour cette dernière. Il accordera de l'importance à son discours et percevra ceci comme une réalité tangible. En somme, pour les répondants, la réputation organisationnelle, lorsqu'elle est exemplaire, représente une plus-value, donc un facteur supplémentaire d'attraction.

6.4 La RSE et sa capacité d'attraction

Nous allons maintenant nous attarder sur la relation qui existe entre la responsabilité sociétale des entreprises et sa capacité à attirer les talents.

6.4.1 La RSE : une composante de la réputation qui influence le processus de recherche d'emploi ?

Durant les entretiens, les personnes interrogées n'étaient pas toujours en mesure de définir le concept de responsabilité sociétale des entreprises. Néanmoins, ils pouvaient en dégager les composantes à travers la gestion des ressources humaines, les implications dans la communauté, le respect de l'environnement, ce qui correspond également aux piliers d'une bonne réputation organisationnelle.

« Je pense que les entreprises ont un rôle social à assumer. C'est un juste équilibre : l'entreprise fait des profits parce qu'il y a des gens, il est donc normal qu'elle s'implique au sein de la communauté et amène un message positif sur l'environnement. » (interview 7)

« Il est souhaitable de produire des biens avec des procédures respectueuses. Par exemple, chez Rossel, passer du papier au numérique n'est pas qu'une question de coût, c'est une vision de l'environnement. » (interview 2)

Or, lorsque un candidat fait face à deux offres d'emploi similaires, la réputation organisationnelle joue davantage un rôle de valeur ajoutée. La dimension environnementale et l'éthique de la marque employeur deviennent alors des leviers de différenciation.

« Entre deux entreprises qui offrent les mêmes conditions de travail, je pense que les gens choisiraient celle qui est "verte" ou engagée. » (interview 9)

Cependant, les répondants précisent qu'ils ne sont pas prêts à accepter des conditions de travail moins avantageuses uniquement pour rejoindre une entreprise responsable. Pour eux, cette dimension responsable et engagée ne couvre pas les besoins fondamentaux, mais elle le complète.

« Ça devient un critère important, mais pas le premier. Si entre deux employeurs il y en a un qui paie beaucoup moins, même s'il est socialement responsable, je ne suis pas sûr d'accepter l'offre. » (interview 4)

« Je connais ma valeur sur le marché. La RSE doit accompagner un package salarial cohérent, sinon elle est perçue comme une compensation pour un manque de moyens. » (interview 9)

Ces témoignages nous montrent l'importance capitale accordée à la gestion des ressources humaines, qui constitue en réalité le pilier social de la RSE. Pour la plupart des répondants, l'attractivité d'un employeur se mesure à la qualité des relations et des conditions de travail. En d'autres mots, c'est la manière dont l'entreprise via sa marque employeur va intégrer l'individu au cœur de ses engagements.

« Pour moi, l'essentiel est de voir que les valeurs affichées se traduisent par un réel respect en interne. Si la marque employeur promet de l'engagement social mais néglige le bien-être de ses propres travailleurs, cela perd toute sa crédibilité. » (interview 6)

« Si le projet n'est pas stimulant et que le package salarial ne suit pas, les engagements écoresponsables de l'entreprise passent au second plan. La RSE est un plus, mais le contenu du poste et le salaire restent la base. » (interview 8)

Cette affirmation confirme une nouvelle fois l'importance que les candidats portent aux dimensions dites instrumentales.

6.4.2 L'importance de la responsabilité sociétale selon les caractéristiques individuelles

La responsabilité sociétale des entreprises dépend de la situation professionnelle et personnelle de chacun. Ainsi, la situation financière d'un individu, la tension du marché du travail ou encore les différentes opportunités d'emploi influenceront la hiérarchie des critères de sélection des personnes.

« Au début de ta carrière, quand tu cherches un emploi, tu veux un emploi. [...] Si l'entreprise, son empreinte carbone explose [...] tu t'en fiches un peu. [...] Une fois que tu as un boulot, ta vision des choses est différente. » (interview 5)

« En fait, c'est un peu compliqué parce qu'au début, j'avais plein de critères. [...] Mais au fur et à mesure de ma recherche, mes critères ont été un peu amoindris. Et donc au final, je n'avais plus forcément de critères. Tout ce que je cherchais, c'était un travail. » (interview 2)

« Quand on est sur un marché de l'emploi pendant un an, t'as tendance à quand même baisser tes exigences. [...] Le plus important, à ce moment-là, c'est d'éviter d'avoir un gros trou dans ton CV. » (interview 1)

Le contexte socio-économique et la rareté d'un profil font que la hiérarchie des critères change. Plus un candidat est rare sur le marché, plus l'intégration de la RSE dans la marque employeur devient un levier de différenciation. À l'inverse, un candidat qui est en recherche d'emploi depuis un moment voit ses critères diminuer car son but ultime est de rentrer sur le marché du travail. En bref, la responsabilité sociétale semble être un facteur d'attraction effectif principalement lorsque les candidats potentiels bénéficient de plusieurs opportunités ou d'une certaine sécurité sur le marché du travail. Pour les profils en recherche active prolongée, l'urgence de l'emploi prime souvent sur l'adéquation éthique.

6.5 L'importance de la RSE dans un futur contexte de recherche d'emploi

Pour plus de la moitié des répondants, les entreprises engagées doivent montrer leurs efforts à travers la communication. Bien que la RSE n'ait pas occupé une place importante dans leur recherche d'emploi initiale, ils ont néanmoins, avec le temps et l'expérience, compris les répercussions de ce concept tant au niveau professionnel que personnel.

« Je n'ai pas envie de m'investir dans une entreprise qui se limite seulement à la performance économique. J'ai envie de prendre aussi en compte son impact social, aussi environnemental. [...] C'est un signal positif qui montre que l'entreprise comprend ce sujet et ça permet de rassurer un candidat sur l'environnement dans lequel il va évoluer. » (interview 6)

« Une fois que l'on a compris que la RSE n'est pas juste du marketing mais une manière de gérer l'humain et l'environnement, on ne peut plus l'ignorer. C'est gratifiant de savoir que son travail quotidien s'inscrit dans une démarche éthique. Cela devient une source de motivation. » (interview 10)

« Ça pourrait permettre de différencier des fiches de poste classiques. [...] Au lieu de laisser une fiche banale, en parler permet de montrer que la boîte a une vision différente. Pour moi, c'est un plus qui fait pencher la balance une fois qu'on a conscience de ces enjeux. » (interview 4)

De ce fait, les répondants soulignent que dans leur future recherche d'emploi, une entreprise engagée peut faire une différence car ils réalisent que concilier performance économique et respect de l'environnement est possible, même dans le secteur des médias et de l'industrie de l'impression. De ce fait, la plupart des personnes rencontrées ont affirmé qu'elles pourraient éventuellement rechercher une entreprise socialement responsable dans un futur contexte de recherche d'emploi.

« Oui, ce ne serait pas l'élément principal, mais c'est vrai que maintenant, ça restera dans un petit coin de ma tête. [...] Je ne le connaissais pas avant, mais oui, c'est quelque chose qui va rester dans un coin de ma tête. Si je savais ce que c'était, j'aurais d'office posé des questions ». (interview 2)

« Parce qu'ici, j'ai été conscientisée au fait que ça peut être possible de produire des biens comme passer du papier au numérique en ayant des procédés qui sont respectueux de l'environnement. Je comprends aussi le lien qui peut être fait entre rentabilité et durabilité. » (interview 7)

Par ailleurs, certains individus ont mentionné que leur motivation reliée à la recherche d'une entreprise socialement responsable était un facteur secondaire et le plus important restait tout de même l'adéquation de valeurs entre les deux parties.

« On va plus chercher à avoir des choses en adéquation avec nos valeurs parce que l'écologie est importante, certes, mais les droits fondamentaux le sont tout autant. C'est un ensemble de principes de vie que l'on veut retrouver au bureau. » (interview 5)

« Je ne me limite pas à regarder si l'entreprise est "verte". Je regarde si elle est transparente et honnête. Je cherche une cohérence globale entre qui je suis et ce que l'entreprise incarne. » (interview 4)

« C'est une question de principe. Il faut que je sente que je travaille avec "des bons". Ça peut être sur l'environnement, mais ça peut aussi être simplement sur une éthique de travail. C'est ce sentiment d'appartenance à une communauté de valeurs qui déclenche l'envie de postuler. » (interview 9)

Tout compte fait, les individus interrogés argumentent qu'ils sont sensibilisés au concept de la responsabilisation sociétale d'une entreprise au cours de leur prochaine recherche d'emploi pour autant que l'organisation puisse offrir des salaires compétitifs et des avantages sociaux comparables à ses concurrents pour un même secteur d'activité ainsi qu'une culture d'entreprise en symbiose avec leurs propres standards moraux et professionnels. La RSE est alors perçue comme un élément d'une culture saine, plutôt que comme une fin en soi.

6.6 Au-delà de l'attractivité

Bien qu'aucune question particulière n'ait porté sur les autres avantages concurrentiels possibles que l'attractivité pour une entreprise responsable, plusieurs commentaires furent émis à ce sujet. À cet effet, la prochaine section fera état des répercussions positives perçues par les candidats postulant au sein d'une entreprise engagée.

6.6.1 La RSE devenue une norme sociétale

Pour la plupart de nos répondants, la responsabilité sociétale des entreprises est devenue une obligation au sein d'une société dans laquelle les entreprises doivent se rendre modernes. Pour les personnes interrogées, même si la RSE crée des coûts opérationnels supplémentaires, cela permet à l'entreprise de se positionner sur le marché et de générer des bénéfices à court, moyen ou long terme. C'est en quelque sorte un nouveau paradigme de gestion devenu indispensable pour la pérennité de l'entreprise.

« Je pense que ça fait partie de l'évolution normale de trouver de nouveaux processus. Au niveau social et environnemental, c'est important. Chacun doit faire sa part et un groupe comme Rossel a les moyens de faire ces efforts. C'est un investissement pour le futur, un peu comme la transition énergétique dans d'autres industries. » (interview 6)

« Je pense que c'est parfaitement normal aujourd'hui que les entreprises aient cette conscience-là. Ça va leur permettre d'assurer leur survie. On n'a plus le choix de passer par là ; les entreprises doivent le faire. » (interview 4)

Si nous reprenons l'exemple de notre terrain d'étude, nous pouvons confirmer que les attentes des candidats postulant dans cette entreprise sont élevées. En effet, les personnes ont affirmé que, de manière inconsciente et en raison des normes sociétales attendues, elles s'attendent à ce qu'une entreprise comme Rossel, active dans la presse, ait l'obligation de s'améliorer sur le plan éthique et environnemental et doit s'intéresser activement à sa transition numérique et à son impact carbone.

« Une entreprise de presse qui utilise encore beaucoup de papier et d'encre doit montrer l'exemple en termes de recyclage et de numérique, c'est primordial pour sa crédibilité. » (interview 7)

« L'entreprise a des responsabilités sociétales par rapport à l'environnement. Elle ne doit pas polluer car cela touche la population. Elle doit choisir des méthodes de production et de diffusion qui sont respectueuses des citoyens qu'elle informe. »
(interview 2)

Ceci nous permet d'établir deux constats. D'un côté, l'importance accordée à la responsabilité sociétale des entreprises dépend du rôle joué par l'individu dans la société. En tant que candidat à la recherche d'un emploi, la RSE constitue un plus parmi ses recherches d'emploi pour autant que le salaire, le poste, les conditions de travail soient comblés. Mais, en tant que citoyens, les personnes interrogées expliquent

que la RSE est une obligation morale. L'absence de gestion à cet égard constituerait une violation des obligations sociales de l'entreprise.

D'un autre côté, selon le domaine dans lequel une entreprise travaille, les attentes envers elle peuvent être plus importantes. Certaines entreprises sont plus critiquées que d'autres parce que leurs activités peuvent avoir des conséquences négatives sur l'environnement, la santé ou la société. Cela peut amener l'entreprise à recevoir des critiques pour son manque de vision éthique. Nous pouvons prendre exemple des entreprises dans les secteurs de l'armement, du pétrole ou encore du tabac.

« Faire de l'argent avec la guerre, ce n'est pas correct. Ce n'est pas éthique et ça ne correspondrait pas à mon besoin d'adéquation avec mes valeurs. » (interview 8)

« Je ne veux pas m'investir dans une entreprise dont l'activité même nuit à la société, comme l'industrie du tabac qui participe à la propagation de maladies graves. » (interview 9)

6.7 La RSE et la performance organisationnelle

Pour tous nos répondants, une entreprise qui veille et qui agit de façon responsable fait preuve d'éthique et se montre comme innovante aux yeux du marché. De ce fait, en agissant de la sorte, elle pourrait améliorer sa performance organisationnelle vis-à-vis de ses concurrents, car cela lui permet d'être différente et de répondre à un besoin de sens exprimé par les consommateurs et les futurs collaborateurs.

« Oui, ça peut sensibiliser les gens et ça peut être un moyen de se démarquer de ses concurrents. On offre un service différent, plus "propre" au niveau de son empreinte carbone numérique. Ce n'est pas négligeable dans le secteur des médias aujourd'hui. » (interview 9)

« Être responsable, c'est payant ; c'est une façon de se démarquer des autres groupes de presse. D'après moi, c'est aussi une façon d'attirer les lecteurs et les personnes. Le monde est de plus en plus tourné vers l'environnement ; on le lit tous les jours dans nos propres colonnes. » (interview 3)

Néanmoins, cette amélioration de la performance organisationnelle s'explique par les rendements des employés et par leur motivation. En effet, plusieurs répondants affirment que, lorsqu'ils ont rejoint le groupe Rossel, les objectifs organisationnels proposés par le groupe, principalement lorsqu'ils font référence à l'éthique ou à l'environnement, étaient une source d'inspiration pour performer.

« Quand les employés se sentent interpellés par la mission de l'entreprise, ils sont plus engagés, ils connaissent mieux les objectifs et peuvent plus facilement les atteindre. Ils sont plus prêts à s'investir pour l'entreprise, surtout quand le succès et les engagements sont communiqués de manière transparente. » (interview 6)

« Je le vois surtout pour l'environnement avec notre pôle Planète dédié. On sent que la direction veut qu'on s'implique et qu'on propose des solutions. Ce n'est pas une vision centralisée : on nous laisse proposer des améliorations sur nos méthodes de travail, et c'est motivant de vivre ça quotidiennement. » (interview 9)

« Savoir que mes développements servent une plateforme qui limite son impact environnemental me pousse à être plus performant. Je me permets même de partager des initiatives technologiques "green" avec mes responsables car je sais que l'entreprise est ouverte à ces innovations utiles. » (interview 8)

« Pour moi, la performance vient de l'adéquation des valeurs. Si je suis fière de la boîte dans laquelle je travaille, je vais naturellement donner plus. C'est un cercle vertueux : l'engagement de l'entreprise crée l'engagement du salarié, ce qui booste la performance globale. » (interview 10)

La communication

Toutefois, l'unanimité n'est pas au rendez-vous en ce qui concerne l'information diffusée sur les actions socialement responsables posées par l'entreprise. Pour une partie des répondants, les engagements communiqués, notamment sur la transition numérique, sont visibles, alors que pour d'autres, un souci de transparence est présent.

« Ce n'est pas seulement à la compagnie, c'est aussi à nous de prendre le temps de nous informer. Mais dès qu'il y a du changement, on le voit. Chez Rossel, on sent cette volonté de passer du papier au numérique pour diminuer l'empreinte carbone, c'est affiché et c'est là si on veut bien le lire. » (interview 1)

« L'information est importante pour montrer que le groupe ne reste pas sur ses acquis. J'ai appris pas mal de choses sur les processus de réduction de consommation d'énergie et sur les initiatives de mobilité, comme le pôle Planète. Ils nous tiennent au courant des évolutions de la position éditoriale et environnementale. » (interview 9)

« En tant que candidate, j'ai trouvé que les informations sur les réseaux sociaux et le site carrière étaient claires. On sent que l'entreprise veut montrer où elle va. C'est rassurant de voir ces engagements avant même de postuler. » (interview 2)

Pour l'autre partie des répondants, par contre, la communication durant la phase de recrutement pose problème. Ces employés auraient aimé avoir plus d'informations concrètes sur les actions. Soulignons que plusieurs individus interrogés ignoraient la portée réelle des actions de leur entreprise en dehors de leur propre service.

« Je ne sais pas ce qu'on fait concrètement comme entreprise pour l'environnement. J'aimerais qu'on me le dise plus explicitement, sans que je doive aller creuser moi-même. On n'annonce pas assez ce qu'on fait au-delà. » (interview 5)

« Je pense qu'il y a un travail de communication à faire. On fait de bonnes choses, mais c'est rarement diffusé à l'ensemble des BU⁹. » (interview 4)

« Quand on appartient à une grande structure comme Rossel qui a des projets X ou Y, c'est gratifiant d'être au courant des impacts positifs que l'on génère, même si ça ne change pas mon quotidien ; j'aurais aimé en savoir plus. » (interview 1)

D'ailleurs, selon les employés, une meilleure diffusion de l'information permettrait de mieux connaître l'entreprise et d'en faire la promotion dans leur entourage tout en améliorant l'implication des employés.

« Les gens à l'extérieur posent des questions, ils sont curieux de savoir comment un groupe de presse gère son impact. J'essaie de leur répondre le mieux possible avec ce que je sais, mais plus j'ai d'infos, mieux je peux représenter la boîte. » (interview 3)

« Plus vous en savez sur une entreprise, plus vous pouvez la défendre et vous impliquer. C'est très motivant comme employé de savoir que l'on participe à un projet qui a du sens. C'est plus facile d'atteindre les objectifs quand on est convaincu du bien-fondé de la mission ». (interview 6)

⁹ Désigne une entité autonome au sein d'une entreprise, responsable de ses propres objectifs, de sa stratégie et de ses résultats. Une business unit fonctionne comme une mini-entreprise autonome intégrée à une organisation plus large, avec ses propres ressources, ses équipes dédiées et parfois même son propre compte de résultat.
<https://www.edcparis.edu/fr/blog/quest-ce-quun-business-unit-definition-et-exemples>

« Par exemple, la charge de travail et la flexibilité demandée sont grandes ici. Pour motiver les gens à faire cet effort de transformation numérique ou de reporting éthique, il faut qu'ils soient convaincus que c'est important. Cela demande de l'énergie et du temps, donc la communication est la clé pour que tout le monde embarque. » (interview 9)

Il apparaît donc que les employés d'une même organisation ne partagent pas les mêmes opinions quant à l'efficacité de la communication interne. Pour certains, elle est un outil de réassurance et d'attraction indispensable alors que pour d'autres, elle est encore trop discrète, ce qui peut altérer leur plein engagement vis-à-vis des ambitions de la marque employeur.

7. Discussion

Cette recherche analyse la RSE comme un attribut symbolique dans la construction de la marque employeur d'une entreprise et de son attractivité à travers les valeurs individuelles et organisationnelles.

Avant de mettre en relation ces éléments avec la littérature, il est pertinent de dresser un bilan synthétique des enseignements de notre recherche empirique. Premièrement, la RSE ne permet pas de substituer les attributs instrumentaux traditionnels tels que la rémunération, la sécurité de l'emploi ou encore le contenu des missions. Ces éléments traditionnels restent déterminants dans l'attraction du choix d'un employeur en phase de pré-embauche. Deuxièmement, la RSE agit plutôt comme un levier de différenciation, vue comme une valeur ajoutée actionnée par les candidats pour départager des offres équivalentes ou par des profils en pénuries disposant d'un fort pouvoir de négociation. Enfin, nos résultats ont pu également montrer que l'histoire d'une organisation peut valider la crédibilité de son discours et qu'un manque de clarté ou de communication interne engendre un scepticisme chez les candidats, redoutant une forme d'opportunisme ou de greenwashing. Ainsi, la théorie du Person-organization fit apparaît comme une variable élastique, fortement tributaire de la situation économique et personnelle de la personne et de la nature de son profil professionnel.

En observant ces conclusions, les travaux de Turban et Greening (1997), Cable et Turban (2003) et Lievens et Highhouse (2003) ont déjà exploré la relation entre l'attractivité organisationnelle, la réputation et les valeurs perçues. Ainsi, notre étude permet de prolonger ces travaux en s'appuyant sur les entretiens semi-directifs pour comprendre davantage les perceptions profondes des individus. Grâce aux résultats et aux apports théoriques mobilisés dans la revue de littérature, nous pourrions dégager des pistes d'amélioration pour de futures recherches, notamment en ce qui concerne le rôle différencié des caractéristiques individuelles et la perception de l'authenticité des démarches RSE.

7.1 RSE, réputation et attractivité organisationnelle

La réputation et l'attraction d'une entreprise se réalisent à travers la notion de la RSE. Nos résultats peuvent valider la théorie de Lievens et Highhouse (2003) sur la hiérarchie des attributs : la RSE agit comme une valeur ajoutée de l'attractivité. Pour les personnes rencontrées, les dimensions instrumentales telles que le salaire, le contenu de poste, les conditions de travail, etc. constituent des éléments indispensables dans leur recherche d'emploi. La RSE ne permet pas de remplacer ces fondamentaux mais elle vient faire pencher la balance une fois que ces besoins de base sont comblés.

La théorie de Carlini et al., (2019) explique que la RSE permet de structurer la perception des personnes en renforçant la réputation d'une entreprise. Même pendant le processus de recrutement, cette perception influence l'attractivité de l'offre auprès des candidats. En effet, les répondants associent les engagements sociaux, environnementaux et éthiques à une bonne réputation de l'entreprise. Cela rejoint les travaux de Srivastava (2019) qui explique que les initiatives sociales d'une entreprise améliorent la perception que les candidats ont d'elle. En parallèle, la RSE permet aux candidats d'évaluer la compatibilité qu'ils ont avec l'entreprise en termes de valeur (Vleugels, 2024 ; Carlini et al., 2019), c'est ce qu'on appelle le Person-organization fit (Kristof, 1996). Nos résultats montrent que les personnes analysent les valeurs que l'entreprise dégage à travers la communication afin de se forger une opinion, ce qui confirme que la RSE possède un rôle dans la décision de postuler. Toutefois, l'analyse de la hiérarchisation des critères montre que la RSE ne constitue pas un facteur principal de décision. Premièrement, les dimensions instrumentales telles que le contenu de travail et les conditions de travail ou le salaire apparaissent comme des éléments importants et déterminants dans le choix d'un employeur. S'ensuit en dernier lieu la question de flexibilité, assurant une meilleure adéquation vie privée-vie professionnelle. De même, les répondants accordent de l'attention au bien-être des travailleurs et aux relations de travail. Ces résultats confirment de nouveau les travaux de Lievens et Highhouse (2003), selon lesquels les attributs instrumentaux influencent l'attractivité d'une organisation.

Un point également intéressant à relever est la perception du lien entre RSE et performance organisationnelle car, dans la vision où la RSE engendrait des coûts supplémentaires à l'entreprise, les répondants rejoignent les conclusions de Fulmer et al., (2003) qui perçoivent la RSE comme un levier de rentabilité durable. Pour nos répondants, la RSE constitue une forme de modernité et d'innovation, ainsi qu'une vision stratégique qui permet à l'entreprise de durer. Ainsi, cela fait penser à un cercle vertueux où la RSE accroît l'attraction, qui, à son tour, renforce l'attractivité globale de l'entreprise. La RSE devient donc un investissement stratégique.

Néanmoins, pour que la réputation de l'entreprise ait un impact positif, il faut pour cela une communication authentique et réelle. Książak (2017) et Hericher et Bridoux (2022) soulignent que pour éviter tout décalage, le discours et la pratique doivent être cohérents. Cela nous confirme donc que pour que la RSE renforce la réputation organisationnelle, il faut qu'elle soit perçue comme authentique et vraie.

Dans le cadre de notre recherche, une bonne réputation repose sur des dimensions telles que le contenu du travail, les conditions de travail, la flexibilité et le bien-être au travail. Les engagements environnementaux et sociétaux apparaissent alors comme secondaires. Ces résultats s'inscrivent dans la revue de littérature qui présente la RSE comme un concept multidimensionnel intégrant les dimensions

sociales, environnementales et éthiques (Carroll, 1991 : ISO 26000). Lors de nos entretiens, ces dimensions ont été évoquées, confirmant ainsi que la RSE structure la manière dont les individus perçoivent l'organisation.

Au niveau de la dimension sociale de la RSE, nos répondants accordent de l'importance aux relations humaines de travail. Cela rejoint les travaux de Deloitte (2018) et PwC (2017) qui expliquent que les candidats de nos jours recherchent davantage de bien-être au travail, un travail porteur de sens et de bonnes relations professionnelles. Nous pouvons constater que la réputation d'une entreprise ne dépend plus uniquement de critères économiques mais désormais de dimensions qualitatives et symboliques, car travailler pour une entreprise perçue comme responsable crée un sentiment de fierté et de valorisation sociale (Ashforth et Mael, 1989). La RSE permet également de nuancer la Pyramide de Carroll (1991) appliquée au recrutement : si la responsabilité économique reste la base, la frontière entre "obligations morales" et "stratégie de différenciation" devient importante dans l'esprit des candidats. Pour une entreprise comme Rossel, la RSE est perçue comme une obligation de crédibilité face aux défis sectoriels (transition papier-numérique).

En parallèle, ce résultat peut être lié à la théorie de Person-organization fit car les individus sont attirés par des organisations dont les valeurs coïncident avec les leurs (Judge et Cable, 2006). Les dimensions rapportées par les répondants (le respect, l'éthique ou encore l'engagement sociétal) renvoient aux valeurs d'auto-transcendance du modèle de Schwartz (1992), associées à la bienveillance et à l'universalisme. Nos résultats montrent que le Person-organization fit est "élastique" : la sensibilité aux enjeux sociétaux diminue lorsque la tension sur le marché de l'emploi est forte ou lorsque l'individu est en situation d'urgence financière. À l'inverse, pour les profils rares (pénurie de talents) ou ayant une sécurité financière, la RSE devient un critère d'arbitrage central. Cette observation suggère que la "Guerre des Talents" mentionnée en revue de littérature est le véritable catalyseur de la RSE : plus le candidat a le choix, plus l'entreprise est contrainte d'être exemplaire pour se différencier.

Conformément à Vleugels (2024) et Carlini et al., (2019), étant donné que les individus sont limités dans les informations sur les entreprises, ils s'appuient sur des éléments externes tels que la réputation d'une entreprise, la RSE ou encore la qualité des conditions internes pour pouvoir postuler un emploi dans celle-ci. Dans le cas où la réputation de l'entreprise est perçue comme positive, elle est interprétée comme un indicateur indirect de bonnes conditions de travail, de management respectueux et d'un environnement organisationnel sain, renforçant ainsi son attractivité globale.

Toutefois, l'intérêt pour les engagements environnementaux et sociétaux dépend fortement des caractéristiques individuelles. Certains sont prêts à recevoir une rémunération légèrement inférieure pour travailler dans une entreprise engagée et dotée d'une bonne réputation tandis que d'autres

privilégient les missions, les conditions de travail, la flexibilité et le salaire. Cette analyse rejoint l'idée de Guillot-Soulez et al. (2019), selon laquelle l'impact de la RSE dépend de l'importance que chaque individu accorde à ces questions. Lorsqu'un candidat partage les mêmes valeurs que l'entreprise, il sera généralement plus attiré par celle-ci. Cela active le mécanisme du Person-Organization Fit (Kristof, 1996 ; Judge et Cable, 2006).

7.2 La familiarité, une réalité qui influence la perception du candidat

Les répondants mettent également en avant le critère de familiarité avec l'entreprise. En effet, durant nos entretiens, les candidats ayant une bonne connaissance de l'organisation tendent à lui attribuer une réputation plus positive et à la considérer comme plus attractive. Ce constat fait écho aux travaux de Turban et Greening (1997) et Cable et Turban (2003) montrant que la familiarité réduit l'incertitude et influence positivement la perception que les candidats ont de l'entreprise. Pour construire un jugement sur une entreprise, les individus s'appuient sur des signaux qui leur sont accessibles. Cette accessibilité est faite à travers la communication et la visibilité de l'entreprise (Vleugels, 2024). Nos résultats confirment ce mécanisme : avant même de postuler, nos répondants connaissaient déjà le groupe Rossel, cela leur permettait donc d'interpréter plus facilement les engagements RSE, et ils les percevaient ainsi comme crédibles et significatifs. Pour ces profils, la familiarité forte avec l'entreprise fonctionne comme un accélérateur de confiance : elle vient renforcer l'impact positif que les signaux RSE exercent sur l'attractivité de l'entreprise.

Bien que la familiarité ne suffise pas à garantir une perception positive, nos résultats montrent que les actions de l'entreprise restent prépondérantes. Une entreprise peut être connue sans pour autant être attractive, notamment si ses initiatives ou ses discours sont perçus comme contraires aux valeurs individuelles. Ainsi, l'analyse de nos entretiens montre une réalité différente pour les personnes moins familières avec l'histoire de l'organisation : les répondants possèdent une certaine méfiance et expriment des doutes quant à la véracité portée aux engagements affichés et à la réalité du terrain. Dans ce cas précis, le manque de familiarité préalable affaiblit le message RSE et laisse place au scepticisme du candidat. Cela rejoint donc les limites évoquées dans la revue de littérature concernant le risque de greenwashing (Księżak, 2017 ; Hericher et Bridoux, 2022). Ainsi, une communication RSE peut être perçue comme exagérée ou non conforme à la réalité et peut générer des effets contre-productifs (comme un sentiment de déception ou de trahison) et affecter la motivation des personnes.

7.4 Limites méthodologiques

Bien que ce travail apporte des réponses intéressantes, notre étude présente tout de même plusieurs limites importantes qu'il convient de prendre en compte afin de proposer de bonnes pistes pour l'avenir.

La première limite concerne la taille et la spécificité de l'échantillon car elles empêchent de généraliser nos conclusions à l'ensemble du marché du travail. En effet, les entretiens ont été menés uniquement au sein d'une entreprise du secteur des médias auprès de seulement dix collaborateurs. De plus, en l'absence de diversité sectorielle, nous ne pouvons pas déterminer si les candidats auraient réagi de la même manière face aux arguments RSE d'une institution bancaire, d'une start-up ou d'une entreprise industrielle. La portée de nos conclusions reste donc limitée à ce cas d'étude unique.

Le deuxième problème est que notre étude est purement qualitative, ce qui permet de comprendre le ressenti des personnes, mais ne peut pas prouver scientifiquement que la RSE est la cause directe de l'embauche. Néanmoins, si nos entretiens mettent en évidence une corrélation entre la démarche RSE et l'attractivité de l'entreprise, ils ne permettent pas de mesurer scientifiquement le poids de la RSE face aux critères traditionnels déjà évoqués. En parallèle, avoir interrogé dix collaborateurs quelque mois après leur embauche introduit un biais de rationalisation *a posteriori*¹⁰. De ce fait, les participants peuvent réécrire leur parcours de façon inconsciente et valoriser les aspects éthiques dans leur choix en oubliant qu'au moment des faits, leurs motivations étaient peut-être plus instrumentales (salaire, horaire, proximité géographique).

Troisièmement, la composition de l'échantillon engendre un biais de sélection¹¹. En interrogeant uniquement les collaborateurs en poste et, qui sont globalement satisfaits, l'étude exclut les candidats qui ont pu refuser l'offre, ce qui tend à atténuer les critiques potentielles. De plus, les participants ayant moins de six mois d'ancienneté se trouvent encore dans la phase dite de « lune de miel ». Par ce terme, nous entendons le fait qu'ils sont encore enthousiastes de l'intégration et reconnaissants d'avoir décroché le poste, ce qui peut induire un biais de désirabilité sociale. Cela peut pousser les répondants

¹⁰ Il désigne également, en psychologie, un comportement consistant à justifier par le bon sens un acte tantôt irrationnel (motivations inconscientes) ou stratégique désigné communément sous le terme de « rationalisation *a posteriori*.(Forest,2007)

¹¹ Désigne une erreur systématique faite lors de la sélection des sujets à étudier. Ce terme regroupe tous les biais pouvant conduire à ce que les sujets effectivement observés lors d'une enquête ne constituent pas un groupe représentatif des populations censées être étudiées et ne permettent donc pas de répondre aux questions posées dans le protocole. Les biais de sélection se produisent lors de l'échantillonnage, c'est-à-dire lors de la sélection d'un échantillon représentatif de la population étudiée. Ils sont liés aux critères d'inclusion des individus dans l'étude et se produisent lorsque les sujets inclus dans l'étude ne constituent pas un groupe représentatif de la population cible. (Wikipédia, 2026)

à idéaliser l'entreprise ou à relayer le discours officiel de la direction, occultant ainsi certaines réalités ou frustrations du terrain.

7.5 Les pistes de recherches futures

Afin de remédier aux limites méthodologiques identifiées et d'approfondir la compréhension des liens entre RSE et attractivité des candidats, plusieurs perspectives de recherche peuvent être envisagées pour l'avenir.

La première perspective consiste à mener une étude comparative multisectorielle. Afin de ne pas se focaliser uniquement sur le cas de Rossel, il serait intéressant de répliquer cette recherche au sein de secteurs d'activité tels que l'industrie (souvent perçue comme polluante) ou le secteur bancaire par exemple. Grâce à cette approche comparative, cela nous permettra de déterminer si la sensibilité des candidats aux arguments RSE varie selon la nature de l'activité de l'entreprise. Cela aiderait à comprendre si les candidats font preuve d'un scepticisme envers les industries à forte empreinte environnementale, ou si la RSE exerce un pouvoir d'attraction universel, indépendamment du cœur de métier.

La deuxième piste serait l'adoption d'une approche quantitative et longitudinale. Pour compenser l'absence de preuves causales et neutraliser le biais de rationalisation a posteriori, une étude longitudinale serait intéressante à réaliser. En effet, en suivant une cohorte de candidats activement à la recherche d'un emploi à des moments clés de leur parcours : d'abord en amont pour identifier leurs attentes initiales, puis immédiatement au moment de la décision d'embauche, il deviendrait alors possible d'isoler le déclencheur réel de la signature du contrat. Cette méthode permettrait de mesurer statistiquement le poids relatif de la RSE face à des variables purement instrumentales comme la rémunération.

Enfin, la troisième perspective serait d'élargir la cible de recherche aux candidats ayant décliné l'offre d'emploi. Pour corriger le biais de sélection lié à la phase de « lune de miel » des nouveaux recrutés, interroger spécifiquement les profils ayant refusé de s'engager offrirait un contrepoint analytique utile. Ces candidats sont les mieux placés pour identifier les points de rupture, notamment les moments où le discours RSE de l'organisation a pu être perçu comme un manque de sincérité ou une stratégie d'éco-blanchiment (greenwashing). Cette démarche fournirait aux directions des ressources humaines des leviers d'action concrets pour identifier et corriger les facteurs de dissuasion auprès des talents.

Conclusion

Cette étude a permis d'approfondir la compréhension du lien complexe entre la responsabilité sociétale des entreprises et l'attractivité organisationnelle auprès des talents qualifiés. Ce travail a permis également d'aller au-delà d'un simple constat d'une corrélation positive entre gestion responsable et attractivité pour observer comment cette dynamique s'inscrit concrètement chez les individus lors de leur recherche d'emploi. Le choix du groupe Rossel s'est avéré intéressant comme terrain d'étude étant donné qu'il opère dans un secteur en pleine mutation, historiquement lié au support papier et aujourd'hui confronté aux défis de la transition numérique et de l'éthique de l'information. Ce groupe permet d'illustrer comment la RSE peut devenir un levier de performance globale plutôt qu'un frein financier.

Grâce à nos travaux, l'attractivité de Rossel repose sur trois piliers théoriques : la théorie du Person-organization fit qui mesure la concordance des valeurs, les actions RSE servant d'indicateurs et l'attractivité organisationnelle. À cet égard, la réputation organisationnelle agit comme un filtre important. Nos entretiens semi-directifs auprès de recrues récentes confirment que, si la RSE n'est pas toujours le facteur de choix primaire face aux conditions de travail classiques comme les conditions de travail, la rémunération ou la localisation, elle joue un rôle décisif pour départager deux offres concurrentes.

Toutefois, nos résultats nuancent certains modèles classiques. Contrairement aux apports théoriques, la gestion de la diversité n'a pas été citée spontanément comme un moteur d'attraction, alors que la qualité des relations humaines et l'engagement environnemental ont été cités comme prioritaires, suite à l'importance accordée à la familiarité avec la marque, qui, elle, agit comme un gage d'authenticité et qui permet de réduire le scepticisme face aux engagements écologiques. De plus, nous avons observé que le contexte socio-économique des candidats varie leur sensibilité à la RSE : si les besoins financiers primaires restent la priorité en situation de précarité, l'aspect éthique devient un critère non négociable pour les talents sensibilisés aux enjeux climatiques.

Pour conclure, la responsabilité sociétale ne se limite pas simplement à un outil de communication. Elle permet aux entreprises de créer de la motivation auprès des candidats si celle-ci est bien utilisée. Bien que cette étude présente des limites, elle démontre que la RSE améliore durablement la réputation et l'attrait des talents qualifiés. Elle ouvre ainsi la voie à de futures recherches, notamment sur l'impact des facteurs géographiques dans les stratégies de marque employeur.

En définitive, malgré le fait que peu de candidats sont prêts à sacrifier leur salaire au profit de la vertu sociale, la RSE est devenue tout de même un critère incontournable pour valoriser une entreprise sur le marché actuel. Mais une fois le candidat recruté, une question fondamentale se pose : que se passe-t-il si les promesses de départ ne correspondent pas à la réalité du quotidien ?

Si un décalage apparaît entre le discours de l'entreprise et l'expérience vécue par l'employé, le risque de déception et de désengagement est réel. Dès lors, une nouvelle piste de recherche se crée :

« Au-delà du levier d'attraction initial, dans quelle mesure l'alignement entre les promesses de la marque employeur et la réalité des pratiques RSE vécues en interne constitue-t-il le facteur déterminant de la fidélisation et de l'engagement à long terme des talents ? »

Dans un secteur comme les médias, où la quête de sens est devenue centrale, vérifier si cette authenticité empêche vraiment les turn-over constituerait une suite logique et nécessaire à cette étude.

Bibliographie

75 % des candidats évaluent la marque employeur avant de postuler... Êtes-vous prêt ? | LinkedIn. (2025).

<https://www.linkedin.com/pulse/75-des-candidats-%C3%A9valuent-la-marque-employeuravant-de-chlo%C3%A9-clipet-faecc/>

Aït Razouk, et Offroy. (2024). Regards croisés : « La marque employeur est-elle une notion pertinente aujourd'hui ? ». *Question(s) de management*, 51(4), 133-205.

<https://doi.org/10.3917/qdm.231.0133>

Amari, S. E. S., et Mokhefi, A. (2018). Démarche Marketing des Ressources Humaines Levier actionné pour attirer et fidéliser les talents. *Beam Journal of Economic Studies*, 2(1), 4-15.

Ambler, T., et Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4.

<https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>

Ashforth, B., et Mael, F. (1989). Social Identity Theory and Organization. *The Academy of Management Review*, 14, 20-39. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4278999>

Atienza, et AZOULAY. (2024). Regards croisés : « La marque employeur est-elle une notion pertinente aujourd'hui ? ». *Question(s) de management*, 51(4), 133-205.

<https://doi.org/10.3917/qdm.231.0133>

Atienza, et MAKANGILA. (2024). Regards croisés : « La marque employeur est-elle une notion pertinente aujourd'hui ? ». *Question(s) de management*, 51(4), 133-205.

<https://doi.org/10.3917/qdm.231.0133>

Babeau, et Pitelet. (2024). Regards croisés : « La marque employeur est-elle une notion pertinente aujourd'hui ? ». *Question(s) de management*, 51(4), 133-205.

<https://doi.org/10.3917/qdm.231.0133>

Banerjee, B. (2008). Corporate Social Responsibility : The Good, The Bad and The Ugly. *Critical Sociology*, 34, 51-79. <https://doi.org/10.1177/0896920507084623>

Berthon, P., Ewing, M., et Hah, L. L. (2005). Captivating company : Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24, 151-172.

<https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>

BILARD, A. (2020, mars 31). Great Place To Work : Ces sociétés qui résistent mieux en temps de crise. *Le Média 100% RH*.

<https://www.parlonsrh.com/palmares-2020-great-place-to-work-ces-entreprises-qui-resistent-mieux-en-temps-de-crise/>

Bourakkadi. (2017). *LE MARKETING DES RESSOURCES HUMAINES*.

[file:///Users/galinadronova/Downloads/sara,+9832-23936-1-CE%20\(2\).pdf](file:///Users/galinadronova/Downloads/sara,+9832-23936-1-CE%20(2).pdf)

Brunnengreber, P. (2008). Commenne Vincent (coord.), 2006, Responsabilité sociale et environnementale : L'engagement des acteurs économiques. Mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable, Editions Charles Léopold Mayer, Paris, 303 p. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*.

<https://doi.org/10.4000/developpementdurable.6003>

Burke, L., et Logsdon, J. (1996). How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*, 29, 495-502. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00041-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00041-6)

Cable, D., et Turban, D. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context : A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 2244-2266.

<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x>

Carlini, J., Grace, D., France, C., et Iacono, J. (2019). The corporate social responsibility (CSR) employer brand process : Integrative review and comprehensive model. *Journal of Marketing Management*, 35, 1-24. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1569549>

Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

Cazottes, M.-C. (2019). *Management de la marque employeur—Pearson France*.

<https://www.pearson.fr/fr/book/?GCOI=27440100065010>

Chapman, D., Uggerslev, K., Carroll, S., Piasentin, K., et Jones, D. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice : A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 928-944. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928>

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*, 246(1), 63-82.

Crowther, D., et Aras, G. (2008). Corporate Social Responsibility. *Corporate Social Responsibility*.
https://my.uopeople.edu/pluginfile.php/57436/mod_book/chapter/121631/BUS5116.Crowther.Aras.CSR.pdf

d'Armagnac, S., Klarsfeld, A., et Martignon, C. (2016). La gestion des talents : Définitions, modèles, pratiques d'entreprises. *GRH*, N°20, 9. <https://doi.org/10.3917/grh.157.0009>

Dejoux, C., et Thévenet, M. (2015). *La gestion des talents*. Dunod.
<https://doi.org/10.3917/dunod.dejou.2015.01>

Denzin, N. K., et Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. SAGE.
https://www.researchgate.net/publication/359898621_The_SAGE_Handbook_of_Qualitative_Research_Design_Being_Creative_with_Resources_in_Qualitative_Research

Dupuy, L. (2019). (2) *ET APRES L'ERE DU CHANGEMENT PERMANENT, ON FAIT QUOI?* | LinkedIn.
<https://www.linkedin.com/pulse/et-apres-lere-du-changement-permanent-fait-quoi-lucile-dupuy/>

El-Ammari. (2024). *Atelier sur l'Analyse Thématique Réflexive (ATR) des données qualitatives*
https://www.researchgate.net/publication/381742603_Atelier_sur_l'Analyse_Thematique_Reflexive_ATR_des_donnees_qualitatives

EM Strasbourg Business School. (2020, mars 6). *Conférence organisée par la Chaire Expérience Client- 15/01/2020* [Enregistrement vidéo]. https://www.youtube.com/watch?v=D5WQj--yw_k

Employee Value Proposition : Définition et explication. (2021, mars 4).

<https://werecruit.com/blog/employee-value-proposition-definition>

Frimousse, et Peretti. (2024). Regards croisés : « La marque employeur est-elle une notion pertinente aujourd'hui ? ». *Question(s) de management*, 51(4), 133-205.

<https://doi.org/10.3917/qdm.231.0133>

Fulmer, I., Gerhart, B., et SCOTT, K. (2003). Are the 100 Best better? An empirical investigation of the relationship between being a “Great Place to Work” and firm performance. *Personnel Psychology*, 56, 965-993. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00246.x>

Gensler, S., Völekner, F., Liu-Thompkins, Y., et Wiertz, C. (2013). Managing Brands in the Social Media Environment. *Journal of Interactive Marketing*, 27, 242-256.

<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.004>

Girard, A., Fallery, B., et Rodhain, F. (2011). L'apparition des Médias Sociaux dans l'e-GRH : Gestion de la Marque employeur et E-recrutement. *16th International Conference of the Association Information and Management 2011, AIM 2011*.

Greenwood, M. (2007). Stakeholder Engagement : Beyond the Myth of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74, 315-327. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9509-y>

Guest, G., Bunce, A., et Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? *Field Methods – FIELD METHOD*, 18, 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>

Guillot-Soulez, C., St-Onge, S., et Soulez, S. (2019). Exploration des liens entre la communication de labels employeurs dans les annonces de recrutement, le mode de gouvernance et l'attractivité des organisations aux yeux des candidats. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 34, 076737011982894. <https://doi.org/10.1177/0767370119828947>

Gully, S., Phillips, J., Castellano, W., Han, K., et Kim, A. (2013). A Mediated Moderation Model of Recruiting Socially and Environmentally Responsible Job Applicants. *Personnel Psychology*, 66. <https://doi.org/10.1111/peps.12033>

Herciu, M. (2016). ISO 26000 – An Integrative Approach of Corporate Social Responsibility.

Studies in Business and Economics, 11. <https://doi.org/10.1515/sbe-2016-0006>

Hericher, C., et Bridoux, F. (2022). Employees' Emotional and Behavioral Reactions to Corporate Social Irresponsibility. *Journal of Management*, 49, 014920632211001.

<https://doi.org/10.1177/01492063221100178>

Image Employeur versus Marque Employeur : Comprendre les distinctions essentielles. | LinkedIn.

(2024).

<https://www.linkedin.com/pulse/image-employeur-versus-marque-comprendre-les-marco-mbilla-kumpe/>

Introduction : 2018 Global Human Capital Trends. (2018). Deloitte Insights.

<https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2018/introduction.html>

Ipsos, Boston Consulting Group (BCG), et Conférence des Grandes Ecoles (CGE). (2018).

Baromètre « Talents : Ce qu'ils attendent de leur emploi ».

https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-01/consultation_ipsos-bcg-cge_principaux_resultats_2017.pdf

ISO 26000 dans la chaîne alimentaire | PDF | Responsabilité sociétale des entreprises | Partie prenante. (s. d.). Scribd. Consulté 31 mars 2026, à l'adresse

<https://fr.scribd.com/document/857592810/ISO-TS-26030-2019>

JUDGE, T., et Cable, D. (2006). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50, 359-394.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00912.x>

Qu'est-ce que l'expérience collaborateur : Définition et enjeux. (s. d.). Salesforce.

<https://www.salesforce.com/fr/resources/definition/experience-collaborateur/>

Kohn, et Christiaens. (2015). *Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : Apports et croyances*. https://shs.cairn.info/article/RPVE_534_0067?lang=fr

Kristof-Brown, A., ZIMMERMAN, R., et Johnson, E. (2005). Consequences of Individual's Fit at Work : A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>

Księżak, P. (2017). The Benefits from CSR for a Company and Society. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3, 53. <https://doi.org/10.12775/JCRL.2016.023>

Responsabilité sociale des entreprises (RSE). (s. d.). Consulté 29 mai 2026, à l'adresse
https://commission.europa.eu/topics/business-and-industry/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-social-responsibility-csr_fr

Le Mar, L. (2018). *Pourquoi vous devriez adopter une stratégie de différenciation pour votre société*. eTeamsys.
<https://www.eteamsys.com/fr/content/visibilite-pourquoi-vous-devriez-adopter-une-strategie-de-differentiation-pour-votre-societe>

Lievens, F., et Slaughter, J. (2016). Employer Image and Employer Branding : What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>

Margolis, J., et Walsh, J. (2003). Misery Loves Companies : Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly - ADMIN SCI QUART*, 48, 268-305.
<https://doi.org/10.2307/3556659>

Messaid, A., et Atroune, S. (2016). Le management des talents : Une approche RH différenciée. *Le Manager*, 3(1), 3-15.

Miles, Huberman, et Saldana. (2014). *Qualitative Data Analysis*.
<https://www.metodos.work/wp-content/uploads/2024/01/Qualitative-Data-Analysis.pdf>

The Employee Value Proposition (EVP) | Key Components and Examples. SlideModel. (2023)

<https://slidemodel.com/employee-value-proposition-quick-guide/>

Morley, M. (2007). Person-Organization Fit. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 109-117.

<https://doi.org/10.1108/02683940710726375>

Mundschau, N. (2013). *Recruter les jeunes talents : Attirer, sélectionner, fidéliser*. L'Harmattan.

Nouira, Z., Jalila, Ait Soudane, J., et Hajaji, O. (2020). *L'impact des médias sociaux dans l'attraction des talents : Etat de l'art et tendance au Maroc*. 47-56.

<https://doi.org/10.9790/487X-2204014756>

Panczuk, S., et Point, S. (2008). *Enjeux et outils du marketing RH : Promouvoir et vendre les ressources humaines*. Eyrolles-Éd. d'Organisation.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research et evaluation methods : Integrating theory and practice* (Fourth edition). SAGE Publications, Inc.

[https://ia800500.us.archive.org/30/items/michael-quinn-patton-qualitative-research-evaluation-methods-integrating-theory-/Michael%20Quinn%20Patton%20-%20Qualitative%20Research%20et%20Evaluation%20Methods_%20Integrating%20Theory%20and%20Practice-Sage%20Publications,%20Inc%20\(2014\).pdf](https://ia800500.us.archive.org/30/items/michael-quinn-patton-qualitative-research-evaluation-methods-integrating-theory-/Michael%20Quinn%20Patton%20-%20Qualitative%20Research%20et%20Evaluation%20Methods_%20Integrating%20Theory%20and%20Practice-Sage%20Publications,%20Inc%20(2014).pdf)

PwC. (2017). *Workforce of the future*.

<https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf>

Randstad Award. (2017).

https://www.randstad.be/s3fs-media/be-rs/public/2020-08/RANDSTAD-AWARD-2017-FR.PDF?VersionId=xosKAPo_vS0vXcqFawbSoEyCK00sVdM

Robert Half. (2018). *Does Job Hopping Help Or Hurt Your Career?*

<https://press.roberthalf.com/2018-04-05-Does-Job-Hopping-Help-Or-Hurt-Your-Career>

Robert Half. (2026). *Les conséquences d'un mauvais recrutement : Le coût réel pour votre entreprise*. Robert Half Belgium.

<https://www.roberthalf.com/be/fr/tendances/aide-recrutement/cout-de-mauvais-recrutement>

Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., et Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility : An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537-543. <https://doi.org/10.1002/job.380>

Sacconi, L. (2006). A Social Contract Account for CSR as an Extended Model of Corporate Governance (I) : Rational Bargaining and Justification. *Journal of Business Ethics*, 68, 259-281. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9014-8>

Sels, L., et Crijns, L. (2013.). *LES GENS FONT LA DIFFÉRENCE OU COMMENT MIEUX RENTABILISER LEUR TALENT*. <https://www.racine.be/sites/default/files/books/issuu/9789401410373.pdf>

Theurer, C., Tumasjan, A., Welp, I., et Lievens, F. (2016). Employer Branding : A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda: Brand Equity-Based Employer Branding. *International Journal of Management Reviews*, 20. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>

Turban, D., et Greening, D. (1997). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, 40, 658-672. <https://doi.org/10.2307/257057>

Universum. (2025). *Elaborez un EVP percutant pour renforcer votre attractivité employeur* | Universum. <https://universumglobal.com/fr/solutions/evp-development/>

Vendramin, P. (2010). *Generations at Work and Social Cohesion in Europe*. <https://doi.org/10.3726/978-3-0352-6021-2>

Vetráková, M., Šimočková, I., Kubaľa, J., et Malachovský, A. (2020). How to Establish Talented Employees in Slovak Companies. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 28(1), 29-37. <https://doi.org/10.3311/PPso.13269>

Viot, et Benraïss-Noailles. (2014). *Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ?*

https://www.researchgate.net/publication/279852942_Employeurs_demarquez-vous_La_marque_employeur_un_gisement_de_valeur_inexploite

Vleugels, W. (2024a). *Person–environment fit* (p. 491-497).

<https://doi.org/10.4337/9781803921761.00103>

Vleugels, W. (2024b). *Person–environment misfit* (p. 498-504).

<https://doi.org/10.4337/9781803921761.00104>

Vleugels, W., et Flatau Harrison, H. (2023). Curvilinear relationships in person-environment fit research : Is there evidence for a too-much-of-a-good-thing effect? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96, 669-677. <https://doi.org/10.1111/joop.12432>

Vleugels, W., Verbruggen, M., De Cooman, R., et Billsberry, J. (2022). A systematic review of temporal person-environment fit research : Trends, developments, obstacles, and opportunities for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 44, 376-398. <https://doi.org/10.1002/job.2607>

Werther, W., et Chandler, D. (2005). Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business Horizons*, 48, 317-324. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.11.009>

Annexes

Annexe 1

Axes du guide d'entretien	Thèmes et Sous-thèmes	Mots-clés et Indicateurs récurrents	Répondants concernés
Axe 1 : Profil, Valeurs Personnelles et Leviers de Motivation	1.1 Facteurs d'attraction instrumentaux	Missions, contenu du travail, package salarial, challenge technique.	Interviews 1, 2, 4, 8, 9
	1.2 Flexibilité et Proximité	Équilibre vie privée-vie pro, temps de trajet, Namur, télétravail.	Interviews 1, 2, 7, 10
	1.3 Adéquation et Refus (PO Fit)	Proximité morale, éthique, exclusion (tabac, pétrole, armement, CNews).	Interviews 4, 5, 9, 10
Axe 2 : Perception de la Marque Employeur	2.1 RSE comme signal de réputation	Valeur ajoutée, différenciation, entreprise verte, critère d'arbitrage.	Interviews 4, 6, 8, 9
	2.2 Familiarité avec l'employeur	Notoriété historique, ancrage, confiance a priori, repère citoyen.	Interviews 3, 7, 9
Axe 3 : La RSE comme facteur de décision	3.1 Effet de la tension du marché (PO Fit élastique)	Urgence financière, baisse des exigences, sécurité de l'emploi.	Interviews 1, 2, 5
	3.2 Levier de performance et d'engagement	Fierté, source d'inspiration, implication, proactivité, cercle vertueux.	Interviews 6, 8, 9, 10
Axe 4 : Évaluation et Clôture	4.1 Failles de la communication interne	Manque de transparence inter-BU, opacité, effort personnel requis.	Interviews 1, 4, 5, 9
	4.2 La RSE perçue comme une norme au vu des défis du secteur	Obligation morale, recyclage, transition numérique, impact carbone papier.	Interviews 2, 4, 6, 7

Annexe 2

	âge	Genre	Ancienneté	Date	Titre de la fonction	Durée de l'entretien
Interview 1	30	Homme	4 mois	17/03/2026	Payroll Officer	50 minutes
Interview 2	27	Femme	3 mois	19/03/2026	Account Officer	40 minutes
Interview 3	30	Homme	6 mois	19/03/2026	Data Architect	43 minutes
Interview 4	26	Homme	2 mois	23/03/2026	Comptabilité fournisseur	30 minutes
Interview 5	26	Femme	4 mois	23/03/2026	Marketing Opérationnel	40 minutes
Interview 6	31	Femme	2 mois et demi	24/03/2026	Service achat	30 minutes
Interview 7	40	Femme	1 mois	25/03/2026	Éditrice	50 minutes
Interview 8	24	Homme	3 mois	25/03/2026	Ingénieur informatique	45 minutes
Interview 9	32	Homme	1 mois et demi	27/03/2026	Journaliste édition	40 minutes
Interview 10	26	Femme	5 mois	30/03/2026	RH	45 minutes

Annexe 3
1. Profil, Valeurs Personnelles et Leviers de Motivation

- Pouvez-vous décrire brièvement votre parcours et votre rôle actuel ? Depuis quand occupez-vous ce rôle ?
- Lors de votre dernière recherche d'emploi, quels sont les critères les plus importants pour vous lors du choix d'un nouvel employeur ?
- Est-ce que la réputation de l'entreprise compte plus pour vous que le contenu du poste et pourquoi ?
- Comment définirez-vous une entreprise idéale pour aujourd'hui ?
- Quelles sont les valeurs qui vous tiennent le plus à cœur dans votre vie professionnelle ? En quoi ces valeurs influencent-elles votre recherche d'emploi ?
- Avez-vous déjà refusé de postuler dans une entreprise parce que ses valeurs ne vous correspondaient pas ?
- Comment vérifiez-vous les valeurs d'une entreprise avant d'y postuler ?
- Pour vous, est-ce qu'il est plus important que votre employeur agisse en accord avec vos principes moraux (respect, justice, écologie) ou que la rémunération soit la plus élevée possible ?
- Seriez-vous prêt à accepter un salaire légèrement inférieur pour travailler dans une entreprise plus engagée socialement ?

2. Perception de Rossel et de sa Marque Employeur (Pré-embauche)

- Avant de postuler, quelle image aviez-vous du groupe Rossel en tant qu'employeur ? (Prestige, culture, valeurs perçues) ?
- Pour vous, Rossel est-il perçu comme une entreprise traditionnelle ou innovante sur le plan social ?
- Qu'est-ce qui différenciait Rossel des autres médias/entreprises de votre secteur à ce moment-là ?
- Qu'est-ce qui, dans leur communication (site carrière, réseaux sociaux, offres d'emploi), a capté votre attention ? Si oui, qu'est-ce qui attire votre attention ?
- Avez-vous consulté leur site carrière ? Qu'en avez-vous retenu de leur promesse employeur ?
- La présence de Rossel sur les réseaux sociaux (LinkedIn, etc.) a-t-elle joué un rôle dans votre perception ?
- À quel moment précis avez-vous perçu les engagements RSE de Rossel ? Était-ce un élément mis en avant dans l'offre d'emploi ?
- Puisque vous n'avez perçu aucun signe de RSE durant vos échanges, est-ce que cela a rendu Rossel plus "neutre" ou plus "traditionnel" à vos yeux par rapport à d'autres entreprises ?
- Selon vous, est-ce que Rossel rate une occasion de se différencier de ses concurrents en ne mettant pas plus en avant ses actions concrètes (comme la parité ou la transition numérique) lors des entretiens ?
- Si c'était présent, est-ce que cela vous a semblé authentique ou simplement "marketing" ?
- Aviez-vous consulté des avis externes (Glassdoor, presse, réseaux) pour vérifier si l'image de l'entreprise correspondait à ses engagements affichés ?
- Vous dites que la RSE ne vous importait pas. Pourtant, quelles sont les valeurs minimales que vous attendez d'un employeur pour accepter de travailler avec lui au quotidien ?

3. La RSE comme facteur de recrutement et de décision

- Lors de vos entretiens, la RSE a-t-elle été abordée par les recruteurs ou les managers ?
- Est-ce que vous avez posé la question ou c'est le recruteur qui a mis l'accent dessus comme un argument de vente ?
- Si le sujet a été évoqué, quels arguments ont été mis en avant (diversité, environnement, bien-être) ?
- Avez-vous eu l'impression que Rossel essayait de se présenter différemment de ce qu'il est réellement ?
- Si Rossel n'avait affiché aucun engagement RSE (environnemental, social ou éthique), auriez-vous quand même postulé ? Pourquoi ?
- Est-ce qu'une entreprise sans stratégie RSE vous semble "à risque" ou "dépassée" ?
- Lors de vos entretiens, la RSE a-t-elle été abordée par les recruteurs/managers ? Avez-vous eu le sentiment que c'était un argument de vente pour vous attirer ?
- Est-ce vous qui avez posé la question ou est-ce le recruteur qui a mis l'accent dessus ? Si le recruteur en a parlé, quels arguments a-t-il utilisés (diversité, environnement, bien-être) ?

- Au moment de signer votre contrat, quel poids a pesé la dimension "citoyenne/éthique" de Rossel par rapport à d'autres facteurs (salaire, prestige du poste) ?
- Sur une échelle de 1 à 10, quelle importance donneriez-vous à la RSE dans votre choix définitif ?
- Je comprends que le salaire soit votre moteur principal. Mais si vous aviez découvert que Rossel avait une très mauvaise réputation en termes de traitement de ses salariés ou d'éthique, est-ce que le salaire aurait suffi à vous convaincre ?
- Y a-t-il un engagement spécifique de Rossel (ex: plan climat, parité) qui a fait pencher la balance ?
- Est-ce que l'absence de RSE ou une communication floue sur ce sujet est pour vous un signal de "mauvaise gestion" qui pourrait vous faire renoncer à une offre ?
- Quels sont les signes qui vous font douter de la sincérité d'une entreprise sur ces sujets ?

4. Clôture

- Selon vous, comment Rossel pourrait-il mieux mobiliser ses engagements RSE pour attirer des profils « rares » ou experts comme le vôtre ?
- Quels types de preuves (chiffres, labels, témoignages) aimeriez-vous voir dès l'offre d'emploi ?
- Pour un futur changement de poste, la présence d'une stratégie RSE forte sera-t-elle un critère éliminatoire pour vous ?
- Pensez-vous que les entreprises qui ignorent la RSE vont avoir de plus en plus de mal à recruter des profils qualifiés ?