

L'EVP, de l'attractivité à l'expérience vécue : quels facteurs influencent la satisfaction et l'engagement des travailleurs ?

Auteur : Kallo, Fatoumata

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/2268.2/27688>

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 : KALLO

Prénom : Fatoumata

Matricule : S2306385

Filière d'études Master en Gestion des Ressources Humaines

Mémoire de fin d'études

**L'EVP, de l'attractivité à l'expérience vécue : quels
facteurs influencent la satisfaction et l'engagement
des travailleurs ?**

Promoteur : VLEUGELS Wouter

Lectrice : LATHUY Christine

Lectrice : KAISOON Jane

Remerciements

Ce mémoire marque l'aboutissement d'un parcours qui a demandé beaucoup de travail, de persévérance et d'investissement. Sa réalisation n'aurait pas été la même sans les personnes qui m'ont accompagnée, conseillée et soutenue tout au long de cette aventure.

*Je tiens tout d'abord à exprimer ma reconnaissance à **Monsieur Wouter Vleugels**, mon promoteur, pour son encadrement et sa disponibilité. Sa rigueur scientifique et sa confiance ont largement contribué à la qualité de ce travail.*

*À **Madame Christine Lathuy**, ma maître de stage et lectrice de ce mémoire, pour son accompagnement, sa disponibilité et ses conseils tout au long de mon stage. À **Madame Jane Kaissoun**, lectrice de ce mémoire, pour le temps consacré à sa lecture et à son évaluation.*

Une pensée également pour l'ensemble de mes collègues de stage, dont l'accueil, la bienveillance et les échanges enrichissants ont contribué à faire de cette expérience une véritable source d'apprentissage.

Ce travail n'aurait pas non plus été possible sans les personnes qui ont accepté de participer à cette recherche. Leur disponibilité, leur confiance et la richesse de leurs témoignages ont été essentielles à sa réalisation.

Enfin, une place toute particulière revient à ma famille, pour son soutien, sa patience et ses encouragements tout au long de mon parcours. À mon beau-frère, surtout, sans qui ce parcours n'aurait tout simplement pas été possible. Sa présence et son soutien ont joué un rôle essentiel dans l'accomplissement de ce chemin.

À toutes les personnes qui m'ont accompagnée et soutenue dans cette aventure, j'adresse mes plus sincères remerciements.

Remerciements	2
Liste des Acronymes	5
I. Introduction	6
II. Revue de littérature.....	8
II.1. L'EVP : définition, dimensions et évolution.....	8
II.1.1 Définition et évolution conceptuelle.....	8
II.1.2 Les dimensions extrinsèques	9
II.1.3 Les dimensions intrinsèques	10
II.1.4 L'individualisation de la proposition de valeur : les idiosyncratic deals (i-deals) comme manifestation pratique	11
II.2. Les mécanismes explicatifs : pourquoi certains facteurs de l'EVP comptent davantage.....	11
II.2.1 La Self-Determination Theory : les besoins psychologiques fondamentaux	12
II.2.2 La théorie de l'échange social : réciprocité et signal d'investissement organisationnel	14
II.2.3 Person–Organization Fit : l'alignement des valeurs	15
II.2.4 Le contrat psychologique : la cohérence entre les promesses et l'expérience vécue.....	15
II.3. Satisfaction et engagement des travailleurs	16
II.3.1 Satisfaction au travail	16
II.3.2 Engagement	17
II.4. Conclusion de la revue de littérature	17
III Méthodologie	19
III.1 Choix méthodologique	19
III.2 Méthodes de recueil des données et présentation des personnes interrogées	20
III.2.1. Récolte des données	20
III.2.2 Terrain	21
III.3 Méthode d'analyse des données	23
IV. Résultats	25
IV.1 Les facteurs de l'EVP associés à la satisfaction et à l'engagement des travailleurs .	25
IV.1.1 Les pratiques managériales	25
IV.1.2. Ambiance de travail et relations avec les collègues.....	26
IV.1.3. Sens du travail et alignement des valeurs	27
IV.1.4. Opportunités et perspectives d'évolution.....	28
IV.1.5. Rémunération et avantages matériels.....	29

IV.1.6. Autonomie et responsabilisation	30
IV.1.7. Développement des compétences	31
IV.1.8. Équilibre vie privée-vie professionnelle et flexibilité.....	32
IV.1.9. Stabilité de l'emploi	33
IV.1.10. Facteurs susceptibles de fragiliser la satisfaction et l'engagement.....	34
IV.2 Cohérence entre l'EVP perçue avant l'entrée et l'expérience vécue.....	35
IV.2.1 L'EVP perçue et communiquée avant l'entrée dans l'organisation.....	35
IV.2.2 La correspondance entre l'EVP perçue avant l'entrée et l'expérience vécue...	37
IV.2.3. Les écarts entre l'EVP perçue avant l'entrée et l'expérience vécue	38
V. Discussion	40
V.1. Les facteurs de l'EVP associés à la satisfaction et à l'engagement	40
V.2. De l'EVP perçue avant l'entrée à l'expérience vécue	43
V.3. Les mécanismes explicatifs	44
V.4. Les apports théoriques.....	46
V.5. Implications pratiques	47
V.6. Limites de la recherche.....	48
V.7. Pistes de recherches futures.....	49
VI. Conclusion	52
VII. Bibliographie	54
Sources scientifiques	54
Sources non scientifiques	56
VIII. Annexes	58
Annexe 1. Guides d'entretien	58
Annexe 2 : Caractéristiques des participants.....	61
Annexe 3. Synthèse des thèmes issus de l'analyse thématique	63

Liste des Acronymes

EVP : *Employee Value Proposition* (Proposition de valeur employeur)

RH : Ressources humaines

SDT : *Self-Determination Theory* (Théorie de l'autodétermination)

P-O Fit : *Person–Organization Fit* (Adéquation entre l'individu et l'organisation)

i-deals : Idiosyncratic Deals

IT : *Information Technology* (Technologie de l'information)

PME : Petite et Moyenne Entreprise

RGPD : Règlement général sur la protection des données

I. Introduction

Dans un contexte marqué par une transformation profonde du monde du travail, les organisations font face à des défis croissants en matière d'attraction, de satisfaction et d'engagement des travailleurs. La montée du travail hybride, l'évolution des attentes des nouvelles générations et l'intensification de la concurrence sur le marché de l'emploi ont conduit les employeurs à repenser leur manière de se positionner à l'égard de leurs collaborateurs.

Dans ce cadre, la proposition de valeur employeur ou *Employee Value Proposition* (EVP) s'est imposée comme un levier stratégique central dans la gestion des ressources humaines (RH). Elle désigne l'ensemble des avantages, conditions de travail, opportunités de développement et aspects culturels qu'une organisation offre à ses employés en échange de leur engagement et de leurs compétences (Backhaus & Tikoo, 2004).

La satisfaction au travail renvoie généralement à l'évaluation positive que les individus portent sur leur expérience professionnelle et sur les différentes caractéristiques de leur emploi (Locke, 1976). L'engagement au travail, quant à lui, désigne le degré d'investissement cognitif, émotionnel et comportemental des employés dans leurs activités professionnelles (Kahn, 1990). Dans la littérature, ces attitudes sont influencées par différentes dimensions de l'EVP, qui peuvent être distinguées entre facteurs extrinsèques tels que la rémunération, les avantages matériels ou la sécurité de l'emploi et facteurs intrinsèques, comme l'autonomie, le sens du travail, la reconnaissance ou la qualité des relations professionnelles.

Si la notion d'EVP est aujourd'hui largement mobilisée dans les pratiques managériales et les discours RH, son influence sur la satisfaction et l'engagement des travailleurs demeure une question largement étudiée et encore discutée dans la littérature scientifique. Pendant longtemps, la conception dominante de l'EVP reposait sur une logique essentiellement transactionnelle, selon laquelle une rémunération attractive et des avantages matériels suffisants permettaient d'attirer et de retenir les talents. Or, cette vision est aujourd'hui remise en question. Des travaux récents montrent que les facteurs intrinsèques, tels que l'autonomie, le sens du travail, la qualité des relations ou les opportunités de développement, exercent une influence tout aussi déterminante, voire plus forte, sur les attitudes des employés (Bronlet et al., 2024). Cette évolution suggère que les différentes dimensions de l'EVP n'exercent pas la même influence sur la satisfaction et l'engagement des travailleurs. Elle met également en évidence que leurs effets ne sont pas directs, mais s'expliquent par

différents mécanismes psychologiques et relationnels. Par ailleurs, on observe une tendance croissante à l'individualisation des conditions de travail, à travers des accords personnalisés appelés idiosyncratic deals, qui reflètent une diversification des attentes selon les profils et les contextes (Liao et al., 2016).

Dans ce contexte, il apparaît pertinent d'interroger plus finement la place des différentes dimensions de l'EVP dans la satisfaction et l'engagement des travailleurs, ainsi que les mécanismes permettant de mieux comprendre ces relations.

Ce mémoire vise dès lors à répondre à la question de recherche suivante : Quels facteurs de la proposition de valeur employeur sont perçus comme les plus importants pour la satisfaction et l'engagement des travailleurs, dans quelle mesure ces facteurs correspondent-ils aux promesses formulées par les organisations et comment les effets de ces facteurs et de cette cohérence peuvent-ils s'expliquer ?

Pour répondre à cette question, la recherche s'appuie sur une méthodologie qualitative, fondée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de travailleurs, de professionnels des ressources humaines, de consultants en recrutement et d'un dirigeant d'entreprise, issus d'organisations publiques et privées situées en Wallonie et à Bruxelles.

L'intérêt de cette recherche est double. Sur le plan académique, elle contribue à une meilleure compréhension de l'influence des différentes dimensions de l'EVP sur la satisfaction et l'engagement, ainsi que des mécanismes qui expliquent ces relations. Elle permet également de mettre en perspective plusieurs cadres théoriques afin d'examiner la manière dont ils s'articulent dans l'expérience des travailleurs. Sur le plan pratique, elle permet d'identifier les leviers les plus pertinents pour améliorer la satisfaction et renforcer l'engagement des travailleurs, tout en distinguant les facteurs importants lors de l'attractivité initiale de ceux qui prennent davantage d'importance une fois les travailleurs en poste. Ce travail s'articule en plusieurs parties. La première partie présente une revue de la littérature consacrée à la proposition de valeur employeur, à ses dimensions ainsi qu'aux principaux mécanismes théoriques mobilisés dans cette recherche. La deuxième partie expose la démarche méthodologique retenue. La troisième partie présente les résultats de l'analyse empirique issue des entretiens. Enfin, ce travail se clôture par une discussion des résultats, suivie des implications managériales, des limites de la recherche, des pistes de recherche futures et d'une conclusion générale.

II. Revue de littérature

II.1. L'EVP : définition, dimensions et évolution

II.1.1 Définition et évolution conceptuelle

La proposition de valeur employeur, ou *Employee Value Proposition* (EVP), renvoie à l'ensemble des bénéfices, conditions de travail, opportunités de développement et aspects culturels qu'une organisation met à disposition de ses collaborateurs en échange de leurs compétences et de leur engagement (Backhaus & Tikoo, 2004). Minchington (2006) la définit plus précisément comme un ensemble d'offres et d'associations proposées par l'organisation en contrepartie des compétences et expériences que l'employé apporte. Ainsi, l'EVP ne se limite pas à une dimension financière, mais englobe également des éléments plus symboliques et relationnels, comme la reconnaissance du travail accompli, la qualité des relations avec les collègues et les managers, le sentiment d'appartenance à l'organisation, ou encore la possibilité de trouver du sens dans son travail.

Dans le prolongement des travaux sur la marque employeur, Backhaus et Tikoo (2004) soulignent que l'EVP en constitue le noyau concret. La marque employeur (employer branding) désigne l'image et la réputation qu'une organisation construit en tant qu'employeur, aussi bien auprès de ses employés qu'auprès des candidats potentiels. Elle correspond à la manière dont l'entreprise cherche à se rendre attractive sur le marché du travail. L'EVP, quant à elle, représente le contenu réel de cette promesse employeur, dans la mesure où elle explicite les bénéfices de l'expérience de travail et structure le discours de l'organisation sur ce qu'elle offre à ses talents. Il convient donc de distinguer l'EVP de la marque employeur au sens large. Si la marque employeur désigne principalement la stratégie de visibilité externe de l'organisation, l'EVP en représente le contenu concret, c'est-à-dire les bénéfices effectivement proposés aux collaborateurs (Backhaus & Tikoo, 2004).

Les recherches plus récentes confirment cette centralité de l'EVP dans les stratégies de marque employeur. Dans sa revue systématique de la littérature sur l'employer branding, Kilson (2025) montre que l'EVP constitue un levier central de l'attractivité organisationnelle. L'auteur souligne qu'une proposition de valeur employeur claire, cohérente et alignée avec l'expérience des employés contribue à renforcer l'image de l'organisation auprès des candidats, tout en favorisant le recrutement, la fidélisation des talents et, plus largement, la performance organisationnelle.

Plusieurs modèles empiriques ont cherché à structurer le contenu de l'EVP et à en identifier les dimensions constitutives. Parmi eux, le modèle proposé par Berthon, Ewing et Hah (2005) occupe une place importante dans la littérature sur l'EVP. À partir d'une étude empirique menée auprès d'étudiants, ces auteurs ont développé l'Employer Attractiveness Scale, qui distingue cinq dimensions principales : la valeur d'intérêt (interest value), qui renvoie à la stimulation intellectuelle et à la nouveauté des tâches ; la valeur sociale (social value), liée à la qualité des relations de travail et à l'ambiance d'équipe ; la valeur économique (economic value), correspondant à la rémunération et aux avantages matériels ; la valeur développementale (development value), associée aux opportunités de formation, de progression et de reconnaissance ; et enfin la valeur d'application (application value), qui désigne la possibilité de mettre ses compétences au service d'autrui et de contribuer à quelque chose de significatif.

Ce modèle montre que l'attractivité d'un employeur ne repose pas uniquement sur des éléments financiers, mais également sur des dimensions relationnelles, symboliques et développementales. Il permet ainsi de structurer la distinction entre dimensions extrinsèques, principalement liées à la rémunération et aux avantages matériels, et dimensions intrinsèques, davantage associées au sens du travail, aux relations sociales, à l'autonomie et au développement professionnel.

Historiquement, l'EVP a été conceptualisée autour de dimensions extrinsèques telles que la rémunération, la carrière et les avantages sociaux. Cependant, la littérature récente met en évidence une évolution majeure : les employés ne se contentent plus d'un échange purement transactionnel et accordent une importance croissante à des facteurs intrinsèques liés au contenu du travail et à l'expérience vécue au quotidien. Bien que cette tendance soit largement observée, certains travaux soulignent que l'importance relative des facteurs intrinsèques et extrinsèques peut varier selon les contextes organisationnels et les profils d'employés. Cette évolution traduit un déplacement des attentes vers une logique plus relationnelle et symbolique. Cette tendance est également observée dans les pratiques professionnelles, où, si le salaire demeure un critère incontournable, il est désormais suivi par la flexibilité, l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle et les perspectives d'évolution (Ideuzo, 2025b).

II.1.2 Les dimensions extrinsèques

Les dimensions extrinsèques de l'EVP regroupent l'ensemble des bénéfices matériels, contractuels ou directement observables. On y retrouve notamment la rémunération fixe et variable, les primes et bonus, les avantages en nature, la sécurité d'emploi ainsi que les perspectives de progression de carrière. Ces éléments occupent une place centrale dans l'évaluation initiale que les candidats et les

employés font d'une organisation, dans la mesure où ils répondent à des attentes économiques fondamentales et contribuent à réduire l'incertitude inhérente à la relation d'emploi.

Cependant, la littérature montre que l'influence de ces dimensions dépend fortement des perceptions d'équité qui leur sont associées. Williams et al. (2006), dans leur méta-analyse sur la satisfaction salariale, montrent que la satisfaction par rapport au salaire résulte moins du niveau absolu de rémunération que du jugement que l'employé porte sur l'équité de ce qu'il perçoit. Cette analyse rejoint la théorie de l'équité d'Adams (1965), selon laquelle les individus évaluent la justice de leur situation en comparant leurs contributions et récompenses à celles d'autres personnes, appréciant ainsi tant la justice distributive que procédurale. La rémunération agit donc non seulement comme une compensation économique, mais également comme un signal de reconnaissance et de justice organisationnelle.

II.1.3 Les dimensions intrinsèques

Les dimensions intrinsèques de l'EVP renvoient à des bénéfices liés au contenu du travail, à la qualité des relations interpersonnelles, à l'environnement organisationnel et au sens perçu de l'activité. Elles comprennent notamment l'autonomie dans l'exécution des tâches, les opportunités de développement professionnel, la reconnaissance non financière, le soutien social, la qualité du management et le climat organisationnel.

Les recherches empiriques soutiennent l'idée que ces facteurs jouent un rôle central dans la satisfaction et l'engagement des travailleurs. Bronlet et al. (2024) identifient l'environnement de travail comme le déterminant intrinsèque le plus influent dans la perception globale de l'EVP. De leur côté, Rich et al. (2010) montrent que la qualité des relations de travail, le soutien organisationnel perçu et l'alignement des valeurs favorisent un engagement plus fort des employés.

La culture d'entreprise constitue à cet égard une composante intrinsèque de plus en plus structurante. Elle renvoie à l'ensemble des valeurs, pratiques, rites et codes partagés qui forgent l'identité d'une organisation et renforcent le sentiment d'appartenance de ses membres (Ideuzo, 2025a). La littérature professionnelle souligne l'importance croissante accordée à cette dimension : près de 40 % des candidats souhaitent disposer d'informations précises sur la culture d'entreprise avant de postuler, et 18 % d'entre eux déclameraient refuser une offre si les valeurs organisationnelles ne correspondent pas aux leurs (Ideuzo, 2025a).

II.1.4 L'individualisation de la proposition de valeur : les idiosyncratic deals (i-deals) comme manifestation pratique

La reconnaissance croissante des facteurs intrinsèques a conduit les organisations à chercher à adapter leur proposition de valeur aux attentes spécifiques de leurs collaborateurs. Cette individualisation des pratiques RH constitue un prolongement logique des approches contemporaines de l'EVP, qui tendent à reconnaître la diversité des besoins et des parcours professionnels. Dans cette perspective, les *i-deals*, ou *idiosyncratic deals*, désignent des accords personnalisés négociés entre un employé et son employeur portant sur des conditions de travail non standard (D. M. Rousseau, 2005). Ils peuvent concerner la flexibilité des horaires, les modalités de télétravail, les opportunités de développement professionnel ou encore les incitations financières. Ces arrangements reflètent une diversification croissante des attentes selon les profils, les générations et les contextes de vie (Liao et al., 2016). À cet égard, Chandika (2025) souligne que la flexibilité et l'intégration vie professionnelle/vie personnelle constituent désormais des attentes fondamentales pour une large part des travailleurs, et non plus de simples avantages complémentaires. En ce sens, les *i-deals* constituent une illustration concrète de la manière dont les organisations tentent de répondre à la diversité des besoins intrinsèques de leurs employés.

II.2. Les mécanismes explicatifs : pourquoi certains facteurs de l'EVP comptent davantage

Afin de mieux comprendre les mécanismes par lesquels les facteurs de la proposition de valeur employeur influencent la satisfaction et l'engagement des travailleurs, quatre cadres théoriques complémentaires sont mobilisés. La Self-Determination Theory explique pourquoi certains facteurs de l'EVP sont particulièrement importants en raison de leur capacité à satisfaire les besoins psychologiques fondamentaux des travailleurs. La théorie de l'échange social met en évidence la manière dont les employés réagissent aux ressources et au soutien offerts par leur organisation en développant des attitudes positives, telles que la satisfaction et l'engagement. Le Person–Organization Fit (PO-Fit) permet de comprendre dans quelle mesure l'alignement entre les valeurs de l'employé et celles de l'organisation renforce le sentiment de sens au travail, la satisfaction et l'engagement durable. Enfin, la théorie du contrat psychologique éclaire la manière dont les travailleurs évaluent la cohérence entre les promesses formulées par l'organisation et leur expérience réelle, ainsi que les conséquences d'un respect ou d'une rupture de ces promesses sur leur satisfaction et leur engagement.

II.2.1 La Self-Determination Theory : les besoins psychologiques fondamentaux

La *Self-Determination Theory* (SDT), développée par Deci et Ryan, constitue un cadre théorique majeur pour comprendre la motivation au travail et par extension, les raisons pour lesquelles certains facteurs de l'EVP exercent une influence plus déterminante que d'autres sur les attitudes des employés. Elle repose sur le postulat que les individus possèdent trois besoins psychologiques fondamentaux : l'autonomie, la compétence et l'appartenance sociale. Le besoin d'autonomie renvoie à la perception d'exercer un certain contrôle sur ses actions et ses décisions ; le besoin de compétence renvoie au sentiment d'efficacité et de maîtrise dans l'accomplissement des tâches ; le besoin d'appartenance sociale renvoie quant à lui au sentiment d'être connecté aux autres et de faire partie d'un groupe ou d'une organisation (Deci & Ryan, 2000; Williams et al., 2006).

Van Den Broeck et al. (2016) montrent que la satisfaction de ces trois besoins est associée à des niveaux plus élevés d'engagement, de satisfaction et de bien-être au travail, et qu'elle dépend des ressources organisationnelles disponibles, telles que le soutien social, le feedback, la justice procédurale et l'autonomie au travail. Dans cette perspective, l'EVP peut être comprise comme un ensemble de conditions organisationnelles susceptibles de soutenir ou, au contraire, de frustrer les besoins psychologiques fondamentaux des employés, à savoir l'autonomie, la compétence et l'appartenance sociale. Lorsque l'environnement de travail favorise la participation, le développement des compétences, la reconnaissance et des relations de qualité, ces besoins sont davantage satisfaits, ce qui favorise une motivation plus autonome et un engagement plus durable. À l'inverse, lorsque l'organisation repose principalement sur des mécanismes de contrôle ou sur des récompenses contingentes, elle peut générer une frustration de ces besoins et renforcer une motivation plus contrôlée, moins favorable à l'engagement sur le long terme (Deci et al., 2017; Deci & Ryan, 2000).

La SDT distingue différents types de motivation qui se situent sur un continuum allant de la motivation intrinsèque à la motivation extrinsèque contrôlée (Deci et al., 2017; Deci & Ryan, 2000). La motivation intrinsèque correspond au fait d'effectuer une activité pour l'intérêt ou le plaisir qu'elle procure en elle-même. Dans le contexte du travail, elle se manifeste lorsque les employés trouvent du sens dans leurs tâches, apprécient les défis intellectuels ou éprouvent de la satisfaction dans l'apprentissage et le développement de nouvelles compétences (Deci & Ryan, 2000).

La motivation extrinsèque, quant à elle, renvoie aux comportements motivés par des récompenses externes ou par la volonté d'éviter des sanctions. Cependant, la SDT distingue plusieurs formes de motivation extrinsèque selon leur degré d'autonomie. La régulation externe correspond à une motivation entièrement contrôlée par des récompenses ou des contraintes externes. La régulation introjectée implique que l'individu agit sous l'effet de pressions internes telles que la culpabilité ou la

recherche d'approbation sociale. La régulation identifiée correspond à une situation dans laquelle l'individu reconnaît l'importance d'une activité et l'accepte comme étant personnellement significative. Enfin, la régulation intégrée représente la forme la plus autonome de motivation extrinsèque, dans laquelle les objectifs organisationnels sont pleinement intégrés aux valeurs personnelles de l'individu (Deci et al., 2017; Deci & Ryan, 2000). La Self-Determination Theory permet de comprendre pourquoi certaines dimensions de la proposition de valeur employeur influencent davantage la satisfaction et l'engagement des travailleurs que d'autres. Si l'EVP regroupe un ensemble de conditions de travail proposées par l'organisation, celles-ci n'exercent pas toutes la même influence sur les attitudes au travail. Les dimensions intrinsèques, telles que l'autonomie, les opportunités de développement, la reconnaissance, la qualité des relations ou encore le soutien managérial, sont davantage susceptibles de satisfaire les besoins psychologiques fondamentaux des travailleurs et, par conséquent, de favoriser leur satisfaction et leur engagement.

Lorsque ces besoins sont satisfaits, les employés développent une motivation plus autonome, caractérisée par un engagement plus volontaire et plus durable dans le travail (Deci et al., 2017; Deci & Ryan, 2000). Plusieurs études montrent que cette motivation autonome favorise la satisfaction au travail, le bien-être psychologique ainsi qu'un niveau d'engagement plus élevé. À l'inverse, une EVP centré principalement sur des récompenses externes ou sur des mécanismes de contrôle peut soutenir une motivation plus contrôlée, souvent associée à une implication plus fragile et moins durable.

La satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux est également liée à une diminution du stress et de l'épuisement professionnel. Les environnements de travail qui favorisent l'autonomie, la reconnaissance et les opportunités d'apprentissage contribuent ainsi à améliorer la santé psychologique des employés et à renforcer leur implication dans l'organisation (Van Den Broeck et al., 2016).

Les pratiques managériales jouent également un rôle important dans la mise en œuvre concrète de l'EVP, car de nombreuses dimensions intrinsèques, telles que l'autonomie, la reconnaissance, le soutien et le développement professionnel, dépendent directement des pratiques managériales quotidiennes. L'EVP ne se limite donc pas à ce que l'organisation promet, mais se construit aussi dans l'expérience vécue par les employés à travers leur relation avec leur manager.

Parmi les différents styles de leadership étudiés dans la littérature, le leadership transformationnel et le leadership transactionnel sont retenus dans le cadre de cette recherche, car ils illustrent deux approches contrastées du management susceptibles d'influencer l'expérience des travailleurs (Bass, 1985). Le leadership transformationnel se caractérise par la capacité du leader à inspirer les employés, à donner du sens au travail, à encourager la participation et à soutenir le

développement personnel et professionnel. Ce style favorise davantage la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance, et contribue ainsi à renforcer la motivation autonome, l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail (Deci et al., 2017).

À l'inverse, le leadership transactionnel repose principalement sur un système d'échanges fondé sur la performance, les récompenses et les sanctions. Bien qu'il puisse être efficace pour atteindre certains objectifs à court terme, il apparaît généralement moins favorable à la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et au développement d'un engagement durable (Deci & Ryan, 2000).

Ainsi, la manière dont les pratiques organisationnelles sont mises en œuvre contribue à transformer la proposition de valeur employeur communiquée par l'organisation en une expérience concrètement vécue par les employés. La perception de cette expérience peut alors influencer leur satisfaction et leur engagement au travail.

II.2.2 La théorie de l'échange social : réciprocité et signal d'investissement organisationnel

En complément de la SDT, la théorie de l'échange social (Blau, 1964) fournit un second cadre d'analyse permettant de comprendre les effets de l'EVP sur la satisfaction et l'engagement des travailleurs. Selon ce modèle, les relations professionnelles reposent sur un principe fondamental de réciprocité : lorsqu'un acteur reçoit un avantage ou un soutien, il développe une obligation implicite de rendre la pareille (Blau, 1964). Appliquée au contexte organisationnel, cette logique implique que lorsque l'organisation offre du soutien, des opportunités de développement ou de la reconnaissance, l'employé tend à répondre par des attitudes positives, telles que l'engagement, la loyauté ou la performance.

Binu Raj (2021) s'appuie sur cette perspective et montre que l'EVP agit comme un signal d'investissement organisationnel. Les employés interprètent les bénéfices proposés comme une preuve de considération et de soutien de la part de l'organisation, ce qui renforce leur satisfaction au travail et leur engagement organisationnel. Cette logique permet de comprendre pourquoi la valeur sociale et développementale de l'EVP joue un rôle particulièrement structurant ; elle traduit un engagement relationnel de l'organisation envers l'employé, allant au-delà du simple échange économique. De manière cohérente, Eisenberger et al. (1986) montrent que le soutien organisationnel perçu, c'est-à-dire la croyance des employés que l'organisation valorise leurs contributions et se préoccupe de leur bien-être constitue un antécédent majeur de l'engagement et de la performance au travail.

II.2.3 Person–Organization Fit : l'alignement des valeurs

La congruence des valeurs entre l'employé et l'organisation peut également être expliquée à travers la Person–Environment Fit Theory, et plus particulièrement le Person–Organization Fit. Cette approche repose sur l'idée que les attitudes au travail sont plus positives lorsque les caractéristiques individuelles de l'employé, notamment ses valeurs, ses attentes et ses besoins, sont en adéquation avec celles de l'organisation.

Kristof-Brown et al. (2005), dans leur méta-analyse sur les différentes formes de fit organisationnel, montrent que le Person–Organization Fit constitue un prédicteur important de la satisfaction au travail, de l'engagement organisationnel et du bien-être psychologique. Lorsque les employés perçoivent que leurs valeurs personnelles sont alignées avec la culture, les pratiques et les objectifs de leur organisation, ils ont davantage tendance à considérer leur travail comme significatif et à s'y investir pleinement. Rich et al. (2010) confirment que l'alignement des valeurs et le soutien organisationnel perçu figurent parmi les principaux antécédents de l'engagement au travail, dans la mesure où ils renforcent le sentiment de sens, de sécurité psychologique et d'implication dans les rôles professionnels. À l'inverse, un décalage entre les attentes individuelles et l'environnement organisationnel peut fragiliser l'implication et réduire la qualité de la relation d'emploi.

Dans le cadre de l'EVP, cette théorie permet de comprendre pourquoi certaines dimensions intrinsèques (culture organisationnelle, sens du travail, reconnaissance, qualité des relations, etc.) exercent une influence particulièrement forte sur la satisfaction et l'engagement. Elles renforcent le sentiment d'adéquation entre l'individu et son environnement professionnel. Cette adéquation peut également favoriser un sentiment d'appartenance et d'identification à l'organisation (Tajfel & Turner, 1979).

II.2.4 Le contrat psychologique : la cohérence entre les promesses et l'expérience vécue

Si le Person–Organization Fit permet de comprendre pourquoi l'alignement des valeurs influence la satisfaction et l'engagement, il n'explique pas à lui seul la manière dont les travailleurs évaluent la cohérence entre les promesses formulées par l'organisation et leur expérience au travail. Cette dimension est éclairée par le contrat psychologique, défini par Rousseau (1989, 1995) comme l'ensemble des croyances individuelles relatives aux obligations réciproques entre l'employeur et l'employé. Ces croyances, bien qu'implicites, se construisent notamment à partir des informations communiquées lors du recrutement et des interactions qui caractérisent la relation d'emploi. Elles influencent la manière dont les travailleurs interprètent les actions de leur organisation ainsi que leurs attitudes et comportements au travail.

La littérature montre que le respect de ces obligations perçues influence directement les attitudes des travailleurs. Dans leur méta-analyse, Zhao et al. (2007) montrent que la rupture du contrat psychologique est associée à une diminution de la satisfaction au travail, de l'engagement organisationnel et de la confiance envers l'employeur, ainsi qu'à une augmentation des intentions de quitter l'organisation.

Dans le contexte de la proposition de valeur employeur, Binu Raj (2021) montre que le contrat psychologique joue un rôle important dans la relation entre l'EVP et les attitudes des employés. Lorsque les travailleurs estiment que l'organisation respecte les engagements qu'elle a laissés entendre, les effets de l'EVP sur l'intention de rester dans l'organisation sont renforcés. À l'inverse, lorsque les promesses perçues ne sont pas confirmées par l'expérience vécue, les travailleurs peuvent considérer que le contrat psychologique n'est pas respecté, ce qui est susceptible d'affecter leur satisfaction, leur engagement et leur intention de rester.

Dans le cadre de cette recherche, le contrat psychologique constitue ainsi un cadre théorique pertinent pour analyser la manière dont les travailleurs perçoivent la cohérence entre la proposition de valeur employeur communiquée par les organisations et leur expérience vécue. Il offre une grille de lecture permettant de comprendre les effets que peuvent produire le respect ou la rupture des engagements perçus sur les attitudes des travailleurs.

II.3. Satisfaction et engagement des travailleurs

II.3.1 Satisfaction au travail

La satisfaction au travail constitue l'un des concepts les plus étudiés de la psychologie organisationnelle. Locke (1976) la définit comme un état émotionnel positif résultant de l'évaluation que l'individu effectue de son travail ou de son expérience professionnelle. Cette satisfaction dépend à la fois des caractéristiques intrinsèques du poste, de la qualité des relations entretenues avec les superviseurs et les collègues, ainsi que de la perception globale de l'environnement de travail. Les recherches indiquent de manière convergente que les employés satisfaits tendent à développer des attitudes plus favorables envers leur organisation, à mobiliser un effort supplémentaire dans l'accomplissement de leurs tâches et à adopter des comportements de coopération et d'entraide (Judge et al., 2002; Locke, 1976).

La satisfaction salariale constitue une composante spécifique de la satisfaction au travail qui mérite une attention particulière. Comme le soulignent Williams et al. (2006), elle ne dépend pas uniquement du niveau absolu de rémunération, mais de la perception d'équité qui lui est associée. Elle

ne saurait par ailleurs constituer à elle seule un levier suffisant d'engagement durable. La littérature indique qu'elle doit être combinée avec d'autres éléments : opportunités de développement, reconnaissance et qualité des relations de travail pour produire un engagement organisationnel stable et pérenne.

II.3.2 Engagement

L'engagement au travail constitue un concept complémentaire de la satisfaction, permettant de rendre compte de l'investissement effectif des individus dans leurs rôles professionnels. Kahn (1990) le définit comme l'investissement simultané des ressources physiques, cognitives et émotionnelles d'un individu dans la réalisation de ses activités professionnelles. Rich et al. (2010) identifient plusieurs facteurs qui favorisent cet engagement, notamment l'alignement des valeurs entre l'employé et l'organisation, le soutien organisationnel perçu et certaines caractéristiques individuelles. Lorsque les employés perçoivent un alignement entre leurs valeurs personnelles et celles de l'organisation, ils tendent à considérer leur travail comme plus significatif et à s'y investir davantage.

II.4. Conclusion de la revue de littérature

Cette revue de littérature met en évidence les éléments clés de cette étude, à savoir la proposition de valeur employeur (EVP), la satisfaction au travail et l'engagement des travailleurs.

Les travaux analysés montrent que l'EVP ne se limite pas aux aspects matériels comme la rémunération ou les avantages. Si ces éléments restent importants, ils ne suffisent pas à eux seuls à garantir un engagement durable. Les facteurs intrinsèques tels que l'autonomie, le sens du travail, la qualité des relations, la reconnaissance et les opportunités de développement apparaissent comme particulièrement déterminants pour la satisfaction et l'engagement des travailleurs.

La littérature souligne que l'influence de la proposition de valeur employeur ne dépend pas uniquement des avantages proposés par les organisations, mais également des mécanismes qui façonnent la relation entre les travailleurs et leur employeur. Les différents cadres théoriques mobilisés montrent que les facteurs de l'EVP produisent leurs effets lorsqu'ils répondent aux besoins psychologiques des travailleurs, nourrissent des relations de réciprocité, renforcent l'adéquation entre les valeurs individuelles et organisationnelles et sont perçus comme cohérents avec les promesses formulées par l'organisation.

Ces constats mettent en évidence que les effets de la proposition de valeur employeur reposent autant sur les caractéristiques des facteurs proposés que sur la manière dont ceux-ci sont perçus et vécus par

les travailleurs au quotidien. Dès lors, il apparaît pertinent d'étudier les facteurs de la proposition de valeur employeur qui influencent le plus la satisfaction et l'engagement des travailleurs, d'examiner dans quelle mesure ils correspondent aux promesses formulées par les organisations et de comprendre les mécanismes permettant d'expliquer leurs effets. Cette recherche vise ainsi à approfondir ces questions en analysant les perceptions des travailleurs et des professionnels des ressources humaines au sein d'organisations publiques et privées en Wallonie et à Bruxelles.

III Méthodologie

III.1 Choix méthodologique

Cette étude s'inscrit dans une approche qualitative inductive. Ce choix s'explique par la volonté de comprendre les perceptions des travailleurs et des professionnels des ressources humaines concernant la proposition de valeur employeur (Employee Value Proposition – EVP). Plus précisément, cette recherche vise à identifier les éléments de l'EVP que les travailleurs considèrent comme les plus importants, à examiner dans quelle mesure ils correspondent aux promesses formulées par les organisations et à comprendre comment ces facteurs et cette cohérence influencent leur satisfaction et leur engagement au travail.

Le choix d'une approche qualitative se justifie par la volonté de mieux comprendre les perceptions, les expériences et les significations que les individus attribuent à leur vécu (Dumez, 2013). Contrairement à une approche quantitative, qui cherche principalement à mesurer des phénomènes ou à tester des hypothèses, l'approche qualitative permet d'explorer les discours des participants afin de mieux comprendre leurs perceptions et le sens qu'ils donnent à leur réalité (Marquet et al., 2022). Elle est particulièrement adaptée à cette recherche, qui s'intéresse à la manière dont les travailleurs et les professionnels des ressources humaines perçoivent la proposition de valeur employeur.

Une démarche inductive a également été privilégiée. Selon Dumez (2013), cette démarche consiste à construire progressivement la compréhension d'un phénomène à partir des données recueillies sur le terrain. L'objectif n'était donc pas de vérifier des hypothèses, mais de laisser les principaux thèmes émerger des entretiens. Au fil des échanges, plusieurs éléments sont revenus de manière récurrente, notamment l'importance de l'ambiance de travail, de la reconnaissance, des pratiques managériales ou encore de la cohérence entre les promesses formulées par les organisations et l'expérience vécue. Ces éléments ont progressivement enrichi la réflexion menée et conduit à faire évoluer la question de recherche. Pour la collecte des données, le choix s'est porté sur des entretiens semi-directifs. Cette méthode offre un cadre suffisamment structuré pour aborder les principaux thèmes de la recherche tout en laissant aux participants la liberté de développer leurs réponses. Elle permet également au chercheur d'approfondir certains aspects au fil de l'échange lorsque cela est pertinent (Marquet et al., 2022).

III.2 Méthodes de recueil des données et présentation des personnes interrogées

III.2.1. Récolte des données

Le travail a débuté par une phase de lecture visant à mieux comprendre les concepts de proposition de valeur employeur, de satisfaction au travail et d'engagement des travailleurs. Cette étape a permis d'identifier les principaux thèmes à explorer lors des entretiens.

Quatorze entretiens semi-directifs ont ensuite été réalisés. Deux guides d'entretien ont été élaborés, l'un destiné aux travailleurs et l'autre aux participants disposant d'une perspective professionnelle sur les pratiques de ressources humaines et de recrutement. Cette distinction ne visait pas à comparer deux groupes de manière systématique, mais à recueillir des regards complémentaires sur la proposition de valeur employeur. Les travailleurs constituent la population principalement étudiée, puisque la recherche vise à comprendre les éléments de la proposition de valeur employeur qu'ils perçoivent comme les plus importants pour leur satisfaction et leur engagement. Les professionnels des ressources humaines ont, quant à eux, été interrogés en tant que témoins privilégiés, en raison de leur expérience et de leur connaissance des pratiques liées aux ressources humaines (Marquet et al., 2022). Leur participation visait à apporter un éclairage complémentaire sur les pratiques organisationnelles liées à l'EVP et à mettre en perspective les perceptions exprimées par les travailleurs.

Le guide destiné aux travailleurs est structuré autour de huit thèmes : la présentation du répondant et de son organisation, les raisons ayant motivé son choix de rejoindre l'organisation, les promesses formulées lors du recrutement, la cohérence perçue entre ces promesses et l'expérience vécue, les éléments influençant sa satisfaction et son engagement, l'alignement entre ses valeurs personnelles et celles de l'organisation, ainsi qu'une question de clôture permettant aux participants d'aborder d'autres aspects qu'ils jugeaient importants. Des questions de relance étaient prévues afin d'approfondir certains points, notamment les éléments déterminants dans le choix d'un employeur et l'évolution de leurs attentes depuis leur arrivée dans l'organisation.

Le guide destiné aux professionnels des ressources humaines reprend une structure similaire, adaptée à leur fonction. Les échanges portaient notamment sur les principaux éléments composant la proposition de valeur employeur de leur organisation, les attentes des candidats, la manière dont ces éléments sont communiqués dans la stratégie d'employer branding, les actions mises en place pour assurer une cohérence entre les promesses formulées et l'expérience vécue par les employés ainsi que les éléments valorisés par l'organisation et ceux réellement attendus par les travailleurs.

Les guides d'entretien ont été utilisés comme des fils conducteurs plutôt que comme des questionnaires à suivre strictement. Comme le souligne Sauvayre (2013), le guide d'entretien semi-directif permet de structurer l'entretien tout en offrant au participant la possibilité d'exprimer librement son point de vue et de développer ses réponses. Selon les réponses apportées par les participants, l'ordre des questions a parfois été adapté et certains thèmes ont été davantage approfondis. Cette approche a permis de suivre le déroulement naturel des échanges, tout en restant cohérente avec l'objectif de cette recherche, qui est de mieux comprendre les perceptions des participants à l'égard de la proposition de valeur employeur, celles-ci pouvant parfois être différentes.

Avant chaque entretien, les participants ont été informés des objectifs de l'étude ainsi que des modalités de leur participation. Un formulaire de consentement, conforme aux principes du Règlement général sur la protection des données (RGPD), leur a été transmis et signé avant ou après l'entretien. Celui-ci précisait notamment les conditions de confidentialité, d'anonymat et d'utilisation des données recueillies, ainsi que leur accord pour l'enregistrement des échanges. L'ensemble des entretiens a été enregistré avec l'accord des participants, puis retranscrit intégralement afin de garantir une restitution fidèle de leurs propos. Les noms des participants, de leurs organisations ainsi que tout élément susceptible de permettre leur identification ont été anonymisés.

III.2.2 Terrain

Cette recherche s'appuie sur un échantillon composé de travailleurs et de professionnels des ressources humaines exerçant en Wallonie et à Bruxelles. Le choix de ce terrain s'explique, d'une part, par le cadre géographique retenu pour cette étude et, d'autre part, par la volonté de recueillir des points de vue issus d'organisations publiques et privées. Cette diversité permet de mieux comprendre les perceptions liées à la proposition de valeur employeur. Par ailleurs, le fait de limiter la recherche à la Wallonie et à Bruxelles permet de préserver une certaine cohérence dans l'analyse des données. En effet, des contextes culturels, économiques ou réglementaires très différents peuvent influencer les pratiques des organisations ainsi que les attentes des travailleurs, ce qui aurait pu compliquer l'interprétation des résultats.

Le mode de sélection des participants a différé selon le groupe visé. Pour les professionnels, la sélection a davantage reposé sur un choix raisonné. Ceux-ci ont été sollicités en fonction de leur expérience professionnelle et de leur capacité à apporter un regard pertinent sur les pratiques liées à l'EVP, au recrutement et à la gestion des travailleurs (Marquet et al., 2022). Les travailleurs, quant à eux, ont été recrutés principalement par échantillonnage de proche en proche (méthode « boule de neige »), certains participants ayant recommandé d'autres personnes susceptibles de contribuer à l'étude.

Les participants ont été contactés par différents canaux. Une partie d'entre eux a été contactée grâce au réseau professionnel développé dans le cadre du stage, tandis que d'autres ont été sollicités par l'intermédiaire de connaissances personnelles ou de recommandations de participants. Ces différents modes de recrutement ont permis d'accéder à des profils variés.

Quatorze entretiens semi-directifs, réunissant quinze participants, dont dix travailleurs et cinq témoins privilégiés (professionnels des ressources humaines, consultants en recrutement et dirigeant de PME), ont ainsi été réalisés entre les mois de mai et de juillet 2026. La majorité des entretiens s'est déroulée à distance via Microsoft Teams, tandis que d'autres ont été réalisés en présentiel, selon les disponibilités et les préférences des participants. Leur durée variait entre trente minutes et une heure. Par ailleurs, l'un des entretiens s'est déroulé en présence de deux consultantes en recrutement travaillant au sein de la même organisation, ce qui porte à quinze le nombre total de participants. Bien que cette configuration ait favorisé un échange riche et complémentaire, il est possible que les réponses aient été influencées par la présence de l'autre participante. Cette particularité a été prise en considération lors de l'interprétation des données.

L'échantillon est composé de quinze participants issus de six organisations et de secteurs d'activité variés. Il comprend des travailleurs, des professionnels des ressources humaines et des dirigeants provenant d'organisations publiques et privées. Cette diversité de profils a permis de recueillir différents points de vue sur la proposition de valeur employeur, les témoins privilégiés apportant un éclairage complémentaire aux expériences rapportées par les travailleurs.

Tableau 1

Caractéristiques des participants

Participant	Fonction	Secteur	Ancienneté	Perspectives
P1	Business partner (services d'encadrement)	L'organisation A-a	26 ans	Travailleuse
P2	Comptable / gestionnaire de dossiers	L'organisation B	7 ans	Travailleur
P3	Infirmière instrumentiste	L'organisation C	9 ans	Travailleuse
P4	Architecte cybersécurité	L'organisation A	6 mois	Travailleur
P5	Comptable	L'organisation B	7 ans	Travailleuse
P6	Gestion de portefeuille de projets IT	L'organisation A-a	20 ans	Travailleuse
P7	Gestion des processus RH	L'organisation A	1,5 ans	Travailleuse
P8	Administrateur, expert-comptable	L'organisation B	5 ans	Dirigeant

Participant	Fonction	Secteur	Ancienneté	Perspectives
	fiscaliste			
P9	Ressource planneur (intérim)	L'organisation D	3 ans	Travailleuse
P10	Business analyst / coordinateur d'équipe (développement .NET)	L'organisation A-a	4 ans	Travailleur
P11	Responsable des services RH	L'organisation A	4 ans	RH
P12a	Consultante recrutement (profils industrie)	L'organisation E	20 ans	Consultantes en recrutement.
P12b	Consultante recrutement (profils industrie)	L'organisation E	11 ans	Consultantes en recrutement.
P13	Infirmière (salle de réveil)	L'organisation C	20 ans	Travailleuse
P14	Manager d'agence (ex-consultant recrutement)	L'organisation F	6 ans	Travailleur

Note. Échantillon : 15 participants et 14 entretiens, dont un réalisé avec deux personnes (P12a et P12b). La mention « A-a » désigne les trois participants (P1, P6 et P10) qui exercent au sein de l'organisation A dans le cadre d'un détachement.

Les participants présentent des profils variés en termes de fonction, de secteur d'activité et d'ancienneté, ce qui a permis de recueillir des points de vue diversifiés sur la proposition de valeur employeur.

Enfin, cette recherche ne vise pas à généraliser les résultats à l'ensemble des travailleurs ou des organisations. Les entretiens ont été réalisés afin de mieux comprendre les perceptions et les expériences des participants concernant la proposition de valeur employeur. Les résultats permettent ainsi de dégager des constats à partir des perceptions et des expériences rapportées par les participants.

III.3 Méthode d'analyse des données

L'analyse des données recueillies repose sur une analyse thématique. Cette méthode consiste à identifier, regrouper et interpréter les thèmes récurrents présents dans les discours des participants afin de faire émerger le sens des données recueillies (Alami et al., 2009). Elle apparaît particulièrement adaptée à cette recherche, car elle permet d'organiser les informations tout en préservant la richesse des propos des répondants.

Dans un premier temps, l'ensemble des entretiens a été retranscrit intégralement. Plusieurs lectures des retranscriptions ont ensuite été réalisées afin de se familiariser avec le corpus et

d'identifier les idées récurrentes. Les verbatims ont ensuite fait l'objet d'un codage, consistant à attribuer un ou plusieurs codes aux passages des entretiens exprimant une même idée ou un même concept. Le codage a été réalisé à l'aide du logiciel NVivo 15, qui a facilité l'organisation des données, le classement des verbatims et leur regroupement au sein de catégories thématiques. Les codes présentant des similitudes ont progressivement été regroupés en catégories plus larges, à partir desquelles les principaux thèmes de l'analyse ont émergé (Alami et al., 2009). Cette démarche a permis de conserver un lien entre les données empiriques et leur interprétation. Le regroupement des codes a également facilité l'identification des points communs et des différences entre les participants, ainsi que la comparaison des perceptions des travailleurs avec celles des professionnels des ressources humaines.

IV. Résultats

Afin d'assurer une présentation structurée et cohérente des résultats, ceux-ci sont organisés autour des principaux thèmes ayant émergé de l'analyse des entretiens réalisés auprès des participants. L'analyse des données a permis d'identifier plusieurs dimensions récurrentes relatives à la proposition de valeur employeur (Employee Value Proposition – EVP). Les résultats reposent principalement sur le discours des travailleurs, le regard des témoins privilégiés étant mobilisé pour apporter un éclairage complémentaire.

Les résultats sont présentés en deux parties. La première porte sur les facteurs de la proposition de valeur employeur associés à la satisfaction et à l'engagement des travailleurs. La seconde partie s'intéresse à la cohérence perçue entre la proposition de valeur employeur communiquée par les organisations et l'expérience vécue par les travailleurs.

L'objectif de ce chapitre est de présenter les principaux résultats issus de l'analyse des entretiens. Chaque section met en évidence les éléments qui émergent des discours des participants et est illustrée par des verbatims reproduits fidèlement. Les mentions « P » suivies d'un numéro renvoient au tableau de présentation des participants figurant dans la méthodologie.

IV.1 Les facteurs de l'EVP associés à la satisfaction et à l'engagement des travailleurs

IV.1.1 Les pratiques managériales

Les pratiques managériales sont évoquées par huit travailleurs sur dix en lien avec leur satisfaction et par six sur dix en lien avec leur engagement. Les discours mettent principalement en avant l'écoute, l'accompagnement, la qualité des échanges, l'intérêt porté au développement professionnel des collaborateurs, la confiance accordée, la reconnaissance, la disponibilité ainsi que le feedback.

L'accompagnement et l'attention portée au développement professionnel apparaissent notamment dans le discours de P6 :

« OK, un bon chef, bon, un bon chef, c'est quelqu'un qui ne se contente pas de transmettre les tâches. Donc, qui sent qu'il est conscient justement de l'évolution, aussi de ta carrière, de toi et de ton épanouissement. Donc, voilà, on le sent. On sent qu'il travaille pour son équipe. Il n'est pas là juste

pour transmettre ou il s'en fout un peu de ce qu'on fait. Et qui est là pour son équipe, qui le défend quand il faut et qui évolue avec. » (P6)

La disponibilité et les échanges réguliers avec le responsable sont également évoqués. P9 souligne notamment :

« Et il est toujours ouvert, il est toujours disponible. D'ailleurs, on a eu un... One to one. Donc voilà, on le rencontre, on parle un peu des objectifs de l'année précédente, des objectifs des années à venir. » (P9)

Plusieurs participants soulignent également que la confiance accordée par leur responsable constitue un élément important de leur expérience professionnelle.

« La confiance dans mon travail, ça me valorise et donc ça me donne envie de faire plus encore et de montrer que je suis capable aussi. » (P7)

Les relations avec les responsables sont également associées à l'investissement dans le travail. P5 met notamment en avant la réciprocité du respect dans cette relation :

« L'investissement, c'est aussi le respect qu'on a pour les patrons et inversement, le respect qu'ils ont pour nous. Parce qu'on n'est pas juste un numéro [...] on travaille pour quelqu'un et on a envie qu'il réussisse. » (P5)

Du côté des témoins privilégiés, les pratiques managériales sont également mises en avant. P11 rapporte notamment que le soutien de la hiérarchie et la reconnaissance ressortent des enquêtes internes menées auprès des collaborateurs et souligne par ailleurs la place accordée à la culture du feedback dans l'organisation :

« Qu'est-ce qui motive les gens ? [...] le soutien à la hiérarchie aussi. [...] Le deuxième aspect, c'est tout ce qui est reconnaissance. Alors, la reconnaissance, ça, ça dépend évidemment d'un manager à l'autre, parce que le premier point de la reconnaissance pour un collaborateur, c'est son N plus 1. » (P11)

IV.1.2. Ambiance de travail et relations avec les collègues

L'ambiance de travail et les relations avec les collègues sont évoquées par huit travailleurs sur dix en lien avec leur satisfaction et leur engagement. Les discours mettent principalement en avant la qualité des relations de travail, l'entraide, la cohésion, la disponibilité des collègues et la dynamique d'équipe.

P1 souligne notamment l'importance des relations, de l'entraide et de l'écoute dans son environnement professionnel :

« Il y a quand même la relation avec les collègues, avec ma responsable, avec les responsables de l'ICT, où je suis quand même assez loyale. Il y a une assez grande loyauté. Et je pense qu'ils le sont aussi vis-à-vis de moi. Ça, je rajouterai en plus, par rapport à tout ce que j'ai dit, c'est... C'est cette relation qu'il y a, cette entraide, cette écoute. » (P1)

P6 insiste, pour sa part, sur l'ambiance de travail, la réactivité des collègues et le partage d'une même dynamique :

« L'ambiance au boulot et un bon chef. L'ambiance au boulot, ça doit porter. Quand tu écris à un collègue qui te répond tout de suite, vous sentez que vous avez la même énergie. » (P6)

P5 associe l'ambiance de travail et les relations avec les collègues à sa volonté de rester dans l'organisation.

« Les avantages combinés à l'ambiance de travail et l'entente avec les patrons et les collègues, c'est que on se dit, si c'est pour partir pour soi ou plus, alors je préfère rester ici. » (P5)

Du côté des témoins privilégiés, P11 indique que l'atmosphère de travail et la dimension collective ressortent des enquêtes menées auprès des collaborateurs :

« Qu'est-ce qui motive les gens ? La plupart des réponses aux enquêtes qu'on a pu faire, c'est clairement l'atmosphère de travail, que l'aspect équipe, collègues, soutien, soutien à la hiérarchie aussi. Ça, ce sont des points très, très importants. » (P11)

P12a-b mettent quant à elles l'accent sur la dynamique d'équipe, l'entente et le soutien entre collègues :

« S'il n'y avait pas l'ambiance des collègues de travail, je pense que c'est. Ça n'aurait pas la même... Parce que tu trouves du sens dans ce que tu fais, dans ton travail, etc. Mais tu en trouves davantage quand tu as une bonne ambiance, quand tu t'entends bien avec tes collègues, quand il y a une bonne dynamique d'équipe, quand tu peux compter les uns sur les autres et que tu ne sens pas de rivalité aussi. C'est ultra important. » (P12a-b)

IV.1.3. Sens du travail et alignement des valeurs

Le sens du travail et l'alignement des valeurs occupent une place importante dans les discours des travailleurs en lien avec leur satisfaction et leur engagement. Ils sont principalement associés à l'utilité du travail réalisé, à l'intérêt des missions, au plaisir d'exercer son métier ainsi qu'à l'adéquation entre le travail et les valeurs personnelles.

L'utilité et la finalité du travail ressortent notamment dans le discours de P6, qui place le sens de son activité au premier plan :

« Oui, c'est toujours le sens du travail maintenant qui vient avant. La rémunération aussi, mais bon, elle reste correcte. (...) Ce n'est pas l'idée première, mais c'est plutôt l'utilité de ce que je fais, le sens de ce que je fais. » (P6)

Cette importance accordée à l'utilité du travail apparaît aussi chez P1, qui associe la mission de son organisation au sens qu'il trouve dans son activité quotidienne :

« Je travaille quand même pour un organisme public qui aide des citoyens en difficulté, comme les personnes handicapées, aussi des citoyens comme les artistes. Et pour moi, ça donne un sens quand même à me lever tous les jours et à faire un travail régulier. » (P1)

Chez P10, l'intérêt porté au travail est directement associé à son investissement :

« Ce qui me donne envie de m'investir davantage, disons que c'est dans ma nature. Parfois, je ne vois pas toujours mon travail comme un travail. (...) C'est quelque chose que j'aime faire aussi. » (P10)

L'alignement avec les valeurs personnelles ressort pour sa part dans le discours de P7 et P5, qui évoquent l'importance qu'elle accorde au fait de travailler dans le secteur public :

« Le fait aussi de travailler plutôt dans le public que dans le privé. Tout ça, c'est pour moi un peu la même chose. C'est des valeurs qui sont vraiment importantes pour moi et qui, du coup, font que ça compte beaucoup. » (P7)

« Que ma valeur soit en rapport avec celle du travail, oui. Parce que je pense que si je serais dans une autre entreprise qui ne serait pas d'accord avec mes valeurs [...] je ne pense pas que je pourrais rester pour travailler pour une société comme ça. » (P5)

Du côté des témoins privilégiés, le sens donné à la finalité du travail est aussi relevé. P11 met notamment en avant la contribution du travail à la société :

« Et donc, c'est beaucoup aussi l'aspect "qu'est-ce que je vais faire pour la société ?" "Quel sens je vais donner à la finalité de mon travail [...] Les gens travaillent même plus que ce qu'ils ne devraient. Ils sont dévoués à leur travail, notamment parce qu'ils y voient un sens plus qu'ailleurs. ? » (P11)

IV.1.4. Opportunités et perspectives d'évolution

Les opportunités et perspectives d'évolution sont évoquées par plusieurs travailleurs en lien avec leur satisfaction ainsi qu'avec leur engagement. Elles sont principalement associées aux possibilités de

progression professionnelle, à l'accès à de nouvelles responsabilités ainsi qu'aux opportunités d'évoluer au sein de l'organisation.

P9 évoque notamment le passage à un niveau de fonction supérieur comme une source de motivation :

« Oui. En tout cas, dans un premier temps, passer senior, effectivement, c'est un truc qui me motive. Passer manager, pour l'instant, je ne sais pas. (...) Mais passer senior, oui, c'est des trucs qui me motivent de manière générale. » (P9)

La possibilité de progresser professionnellement ressort aussi dans le discours de P3 :

« C'est déjà aller pousser les gens, aller pousser encore chaque personne à faire de mieux encore. Je vais même apprendre plus et aller monter en grade, on va dire. » (P3)

Chez P10, l'attribution d'un projet de plus grande ampleur est associée à une opportunité de s'investir davantage dans son travail :

« Et là, l'année passée, on nous a donné un plus gros projet de développement. (...) Pour moi, c'est une belle opportunité aussi d'avoir un projet plus conséquent, qui a plus d'impact. Et où je peux plus m'investir dedans en fait quoi. » (P10)

Du côté des témoins privilégiés, les perspectives d'évolution sont aussi mises en avant. P12a-b évoquent notamment les possibilités de mobilité interne qui peuvent se présenter au cours du parcours professionnel, en fonction des aspirations et des opportunités disponibles :

« Et donc, ce qui se passe, c'est qu'au fur et à mesure des années qui passent, en fonction de ton évolution, de tes envies, de tes aspirations, de tes forces. Il y a tout simplement, comme partout, il y a des gens qui partent, il y a des postes vacants en interne qui se libèrent. Et donc, en fonction de ce qu'on a aussi envie de faire... » (P12a-b)

IV.1.5. Rémunération et avantages matériels

La rémunération et les avantages matériels sont évoqués par sept travailleurs sur dix en lien avec leur satisfaction et par un travailleur sur dix en lien avec son engagement. Les discours abordent principalement le salaire et les avantages extralégaux proposés par l'organisation, tels que les chèques-repas, la voiture de société, le budget mobilité ou encore l'assurance hospitalisation.

P1 exprime notamment sa satisfaction à l'égard de son salaire et des avantages dont elle bénéficie :

« Vu que mon employeur, mon vrai employeur, c'est [l'organisation A-a], donc peut-être par rapport à la [l'organisation A-a], aujourd'hui, je suis satisfaite de mon salaire et des avantages aussi parce que j'ai droit au budget mobilité, j'ai des chèques-repas. » (P1)

Les avantages extralégaux ressortent aussi dans le discours de P5 et P9, qui mettent en avant plusieurs éléments proposés par son organisation :

« Ils ont mis en place la voiture de société. On a une DKV, on a des chèques repas, etc. Donc, voilà, au niveau aspect financier, on est déjà très bien. » (P5)

« Et on va se mentir, les avantages sont incroyables. (...) Le salaire, finalement, quand tu vois la différence entre le brut et le net, c'est pas mal. Quand tu fais tes chiffres aussi, les chèques repas de 8 euros par jour prestés. » (P9)

Du côté des témoins privilégiés, la rémunération est présentée en combinaison avec d'autres caractéristiques de l'emploi. P12a-b évoquent notamment l'articulation entre le salaire, les avantages, les horaires et les perspectives :

« Par exemple, le chèque repas, le fait que le salaire est plus bas, mais on est sur un... un horaire du lundi au vendredi de 8h à 16h, la récurrence des demandes, la longueur de la mission, les perspectives aussi. » (P12a-b)

IV.1.6. Autonomie et responsabilisation

L'autonomie est évoquée par six travailleurs sur dix en lien avec leur satisfaction et leur engagement. Les discours mettent principalement en avant la liberté dans l'organisation du travail, la marge de manœuvre dans la réalisation des tâches ainsi que la possibilité de prendre des initiatives et d'assumer des responsabilités.

P1 met notamment en avant l'autonomie et la confiance dont elle bénéficie dans l'organisation de son travail :

« Comme j'ai dit, c'est quand même la culture qu'il y a, où il y a quand même l'autonomie, la confiance Si à un moment donné, je travaille moins, ce n'est pas grave. Je sais que je peux rattraper plus tard. Je ne dois pas travailler forcément de 8 à 16. Si je veux, je peux travailler de 19 à 22. » (P1)

P6 souligne, pour sa part, la marge de manœuvre dont il dispose pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés :

« On donne des objectifs. Donc ça veut dire qu'on donne des objectifs et des deadlines, mais on te laisse la manière de s'organiser, ce qui reste quand même correct. » (P6)

Du côté des témoins privilégiés, P12a-b mettent également en avant le besoin de disposer d'une certaine liberté dans la manière d'exercer le travail :

« Voilà, j'ai besoin d'une certaine liberté dans le travail que j'effectue. Et comme disait X, si j'arrive le matin et que quelqu'un me dit, aujourd'hui, tu dois faire ça, ça, ça, ça, ça, pour arriver à ça, ça, ça, ça, dans trois jours, ça, ce n'est pas possible. » (P12a-b)

IV.1.7. Développement des compétences

Le développement des compétences est évoqué par cinq travailleurs sur dix en lien avec leur satisfaction et par deux sur dix en lien avec leur engagement. Les discours mettent principalement en avant l'accès aux formations, les possibilités d'apprentissage ainsi que l'acquisition et le développement de nouvelles compétences au cours du parcours professionnel.

L'accès à la formation ressort notamment dans le discours de P10, qui souligne les possibilités de développement offertes par son organisation :

« Elle permet aussi le développement personnel. Encore ce matin, j'ai eu une formation. Il y a une communauté des chefs de projet qui a été mise en place par l'équipe EPMO. Ce matin, on a eu encore une petite formation sur la gestion de projet, des notions théoriques. On a fait des exercices. On a partagé ça ensemble après. C'est assez positif dans l'ensemble. » (P10)

Pour P3 et P5, la formation est directement liée au maintien et au développement des compétences nécessaires à l'exercice de son métier :

« Oui, ça comptait pour moi parce qu'en tant qu'infirmière instrumentiste, je dois garder mon titre et je dois avoir minimum des heures de formation. » (P3)

« Donc déjà au niveau de la compta, moi j'ai beaucoup aimé parce qu'on apprend des choses tous les jours, des choses différentes. » (P5)

P7 met, pour sa part, l'accent sur la possibilité d'acquérir et de développer des connaissances et des compétences dans l'exercice du travail :

« Et qui font confiance directement à la personne qui vient d'employer pour pouvoir développer et acquérir des connaissances, des compétences. Et ça, je trouve que c'est vraiment un aspect qui est hyper important dans [l'organisation A]. C'est la confiance qu'on accorde directement aux employés dans leur job et dans leurs compétences et leurs capacités à se développer. » (P7)

Du point de vue des professionnels des ressources humaines, les attentes en matière de développement varient selon les profils.

« Si on prend des fonctions beaucoup plus poussées, comme un spécialiste en données scientifiques ou un conseiller en politique, là, ça va plus être le contenu de la matière qui va les intéresser, ça va plus être les perspectives autour du métier. » (P11)

« Et donc, ce qui se passe, c'est qu'au fur et à mesure des années qui passent, en fonction de ton évolution, de tes envies, de tes aspirations, de tes forces. Il y a tout simplement, comme partout, il y a des gens qui partent, il y a des postes vacants en interne qui se libèrent. Et donc, en fonction de ce qu'on a aussi envie de faire... »

IV.1.8. Équilibre vie privée-vie professionnelle et flexibilité

L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle ainsi que la flexibilité sont évoqués par six travailleurs sur dix en lien avec leur satisfaction. Les discours mettent principalement en avant la flexibilité des horaires, le télétravail et l'organisation du travail comme des éléments facilitant la conciliation entre les responsabilités professionnelles et personnelles.

P1 associe directement la flexibilité et le télétravail à l'équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie privée :

« Du moment que mes objectifs sont remplis, c'est la flexibilité que j'aime bien et l'équilibre entre... le télétravail qui permet l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. » (P1)

Les horaires de travail apparaissent aussi dans le discours de P6, notamment au regard de ses contraintes familiales :

« On est dans ce moment-là le plus attractif, j'avoue que c'est la stabilité de l'emploi et puis les horaires bien fixes. Parce que je savais que j'allais dans le service public, qu'il n'y aura pas de réunion à 17 heures. Et ce que j'avais avant chez d'autres clients. Ou bien que ça sera éloigné de l'école, des enfants ou des choses comme ça. » (P6)

Le télétravail est également présenté comme un avantage facilitant le quotidien.

« Pour le fait que... Parfois, quand je suis en télétravail, je peux me permettre de me lever un peu plus tard, tu vois. » (P10).

Cette perception n'est toutefois pas partagée par l'ensemble des travailleurs. P2 indique préférer le travail en présentiel, tout en reconnaissant l'utilité du télétravail pour certaines tâches nécessitant davantage de concentration :

« Mais en fait, je n'aime pas le télétravail. D'accord. Parce que quand je suis chez moi, passer d'une tâche à l'autre, quand j'ai une tâche de fond à faire qui va durer la journée, alors le télétravail, ça marche bien. Il n'y a personne qui m'appelle et je peux être concentré sur ma tâche. » (P2)

Du côté des témoins privilégiés, la flexibilité et le télétravail sont aussi associés à la conciliation entre vie professionnelle et vie privée. P11 souligne :

« Ça nous permet tout de même de concilier notre vie privée plus facilement grâce au télétravail, grâce aux horaires flexibles, grâce à l'autonomie dans notre travail, etc. » (P11)

IV.1.9. Stabilité de l'emploi

La stabilité de l'emploi apparaît de manière plus ponctuelle dans les discours relatifs à la satisfaction et à l'engagement. Elle est notamment associée à la sécurité de l'emploi, à la stabilité financière et à la possibilité de se projeter dans la durée au sein de l'organisation.

Chez P4, le statut est notamment évoqué comme une source de sécurité dans un contexte perçu comme marqué par l'instabilité de l'emploi :

« Et aussi le fait d'être statutaire, c'est très réconfortant dans un sens parce qu'actuellement, il y a beaucoup d'instabilité au niveau des emplois, il y a beaucoup de licenciements, il y a beaucoup de choses et tout. » (P4)

La stabilité apparaît toutefois davantage dans les discours relatifs au moment de l'entrée dans l'organisation. P6 explique ainsi qu'elle faisait partie des éléments recherchés lorsqu'il a rejoint son organisation, conjointement aux possibilités d'évolution :

« Je cherchais essentiellement la stabilité de l'emploi et puis une certaine évolution aussi. Parce que les sociétés de consultants informatiques ne garantissent toujours pas les missions qu'ils vont... C'est difficile, en tout cas, de construire une carrière à partir de là, parce que ce n'est pas toi qui détermine les missions. Mais quand tu es dans une entité bien fixe, là, tu peux éventuellement évoluer au niveau carrière. » (P6)

La dimension financière apparaît aussi dans le discours de P7 :

« La stabilité financière, le fait d'avoir des congés directement aussi, c'est vrai que c'est un énorme avantage. » (P7)

Du côté des témoins privilégiés, la stabilité ressort également comme une attente observée chez les candidats. P12a-b soulignent notamment l'importance accordée aux perspectives de long terme, conjointement à la rémunération :

« Il y a vraiment deux casquettes qui sont ultra importantes [...] c'est la possibilité de long terme et le salaire. » (P12a-b)

IV.1.10. Facteurs susceptibles de fragiliser la satisfaction et l'engagement

À l'inverse, les entretiens font ressortir plusieurs éléments susceptibles de fragiliser la satisfaction et l'engagement des travailleurs. Les discours mettent notamment en avant le manque de reconnaissance, les difficultés liées aux pratiques managériales et aux relations de travail, le sentiment d'injustice, ainsi que le manque de perspectives.

Le manque de reconnaissance apparaît notamment dans les discours de P9 et P3. Il concerne aussi bien la valorisation du travail accompli que la reconnaissance reçue de la part de l'organisation. P9 l'identifie explicitement comme un frein à son engagement :

« *Qu'est-ce qui pourrait freiner mon engagement ? C'est le manque de reconnaissance au travail. Pour commencer, quand je dis manque de reconnaissance, c'est lorsque tu te donnes à fond [...] et derrière, il y a toujours [...] des aspects négatifs à dire.* » (P9)

P3 souligne pour sa part l'effet du manque de reconnaissance sur son moral :

« *Ça a une grosse influence. Quand on donne beaucoup et qu'on veut toujours donner le meilleur et à côté, on n'a aucune reconnaissance, ça quand même affecte. Ça affecte quand même le moral quand on va venir travailler.* » (P3)

Les pratiques managériales et les relations de travail peuvent également être associées à une diminution de la satisfaction et de l'engagement. P6 évoque notamment conjointement la qualité du management et l'ambiance de travail :

« *C'est la même chose. C'est un mauvais, oui, un mauvais chef. Et l'ambiance au boulot, franchement, l'ambiance au boulot, ça, oui.* » (P6)

P7 fait ressortir plusieurs difficultés liées à l'environnement de travail, notamment les tensions, le manque de transparence, la surcharge de travail et le sentiment de ne pas être pris en considération :

« *C'est aussi l'aspect négatif, le revers, c'est si l'ambiance au travail, s'il y a des tensions. [...] S'il y a un manque de transparence ou une surcharge de travail ou un sentiment de non-prise en considération.* » (P7)

Le sentiment d'injustice est aussi évoqué comme un élément pouvant conduire à envisager un départ de l'organisation. P9 explique :

« Je n'aime pas aussi l'injustice au travail. [...] Ce qui pourrait me faire partir de chez [l'organisation] et me tourner vers un autre employeur, c'est [...] si je vois qu'il commence à y avoir trop d'injustice. » (P9)

Du côté des témoins privilégiés, le manque de perspectives et une organisation perçue comme trop rigide sont également présentés comme des éléments susceptibles de limiter l'engagement dans la durée. P12a-b évoquent notamment :

« Une structure un peu trop étroite d'esprit, où on est un peu rigide, où on n'a pas vraiment de possibilités et de perspectives, où on est simplement un pion dans une case. » (P12a-b)

IV.2 Cohérence entre l'EVP perçue avant l'entrée et l'expérience vécue

Cette section examine la cohérence entre la proposition de valeur employeur perçue ou communiquée avant l'entrée dans l'organisation et l'expérience vécue une fois en poste. Elle présente d'abord les éléments de l'EVP perçus ou communiqués avant l'entrée dans l'organisation ainsi que les différentes manières dont les participants en ont pris connaissance, avant d'examiner leur correspondance avec la réalité professionnelle et les éventuels écarts rapportés.

IV.2.1 L'EVP perçue et communiquée avant l'entrée dans l'organisation

Chez les travailleurs, plusieurs éléments de la proposition de valeur employeur sont évoqués comme ayant contribué à l'attractivité de l'organisation avant leur entrée. Les discours font notamment ressortir la stabilité de l'emploi, les horaires et les conditions de travail, les perspectives d'évolution, l'intérêt du métier, la mission de l'organisation ainsi que la rémunération et les avantages. P6 illustre cette combinaison de facteurs, associant la stabilité de l'emploi et les horaires fixes à la possibilité de concilier vie privée et vie professionnelle :

« On est dans ce moment-là le plus attractif, j'avoue que c'est la stabilité de l'emploi et puis les horaires bien fixes. Parce que je savais que j'allais dans le service public, qu'il n'y aura pas de réunion à 17 heures. [...] Donc, ça me permettait d'allier la vie privée et la vie professionnelle. » (P6)

La connaissance de ces éléments ne repose toutefois pas uniquement sur les informations communiquées lors du recrutement. Pour certains travailleurs, la représentation de l'organisation s'est également construite à travers une expérience préalable, notamment un stage ou une immersion. P5 explique ainsi que son stage lui avait déjà permis de découvrir le fonctionnement de l'organisation avant son engagement :

« Il n'y a pas vraiment eu de recrutement parce que comme j'ai fait mon stage, il m'a juste présenté vite fait comment ça se passait. » (P5)

Plusieurs travailleurs indiquent par ailleurs ne pas avoir reçu de promesses précises lors du recrutement. P9 et P10 évoquent notamment cette absence de communication explicite :

« Non, n'y avait pas d'autres avantages qui m'ont communiqué, en tout cas, de prime abord. » (P9)

« Il n'y a pas eu de promesses précises. » (P10)

Cette absence de promesses explicites n'est toutefois pas systématiquement décrite négativement. P7 souligne notamment que l'absence d'informations précises sur son futur poste ne s'accompagnait pas, selon elle, d'une présentation trompeuse de l'organisation :

« Je ne m'attendais pas à grand-chose parce qu'en fait, ils avaient vraiment engagé des masters sans avoir vraiment une vision claire de là où ils allaient nous mettre. Donc, il n'y avait pas non plus une fausse image. Ils ne voulaient pas vendre quelque chose qu'on n'a pas. » (P7)

Du côté des témoins privilégiés, les discours apportent des précisions sur la manière dont certains éléments de la proposition de valeur employeur sont communiqués aux candidats. P12a-b décrivent un processus reposant davantage sur les échanges avec le candidat que sur la formulation de promesses précises :

« Il n'y avait pas réellement de promesses. [...] On est sélectionné, on est vu par un manager. Et voilà, il y a des discussions qui se mettent en place. » (P12a-b)

P11 souligne, pour sa part, une communication explicite de certaines conditions dès la publication de l'offre d'emploi, notamment en matière de rémunération :

« On est transparents au niveau de ce qu'on propose. Quand on publie une offre d'emploi, il y a toujours très clairement les conditions de travail qui sont annoncées. [...] Il n'y a pas de surprise sur ce que l'agent aurait comme salaire en venant chez nous. » (P11)

Au-delà de la communication formelle de l'organisation, les témoins privilégiés identifient également d'autres canaux par lesquels les candidats peuvent se construire une représentation de leur futur employeur. P8 souligne notamment le rôle du bouche-à-oreille :

« Les gens viennent travailler chez nous par la bouche à oreille. [...] Tout le monde sait déjà comment on fonctionne et comment on travaille. » (P8)

La réputation de l'organisation constitue un autre élément susceptible de participer à cette représentation avant l'entrée, comme le souligne P12a-b :

« [l'organisation E] est quand même une société qui est très connue au niveau mondial [...] il y a la reconnaissance de travailler dans une grosse boîte telle que [l'organisation E]. » (P12a-b)

Enfin, P11 présente la proposition de valeur employeur comme dépassant la seule présentation des conditions et des avantages et la rattache plus largement à la culture, aux valeurs et aux comportements attendus au sein de l'organisation :

« En fait, la valeur employeur, c'est vraiment, c'est surtout la culture, en fait. Donc, quelles sont nos valeurs ? Comment est-ce qu'on les fait vivre ? Quels sont les comportements attendus. » (P11)

IV.2.2 La correspondance entre l'EVP perçue avant l'entrée et l'expérience vécue

Les discours des travailleurs font apparaître plusieurs situations dans lesquelles les éléments perçus ou présentés avant l'entrée correspondent à l'expérience vécue une fois en poste.

Chez P7, cette correspondance s'appuie notamment sur une immersion préalable dans l'organisation, qui lui avait permis de se construire une représentation de son futur environnement professionnel. Elle indique que cette représentation s'est maintenue après son entrée :

« L'idée est restée la même. Et donc, je n'ai pas eu de déception. [...] Le fait d'avoir eu cette petite immersion avant m'a permis de pouvoir vraiment avoir une idée claire de là où j'allais et ne pas être déçue de finalement avoir quelque chose d'autre par rapport à ce qu'on m'avait vendu. » (P7)

La correspondance concerne également certaines conditions de travail présentées avant l'entrée. P3 rapporte notamment que la diminution des gardes annoncée s'est effectivement concrétisée :

« Ils ont promis qu'il y aura moins de garde. En effet, oui, on a fait moins de nuit et de week-end aussi. » (P3)

D'autres travailleurs rapportent une correspondance concernant l'organisation concrète du travail. P6 indique notamment que les possibilités de télétravail et la flexibilité dont il bénéficie correspondent à la réalité de son expérience professionnelle :

« Oui, elles correspondent à la réalité. J'avoue qu'on a assez de jours de télétravail et flexibles. Ce ne sont pas des jours fixes. Tu peux les fixer comme tu veux. Et puis, on travaille plutôt à... On donne des objectifs. Donc ça veut dire qu'on donne des objectifs et des deadlines, mais on te laisse la manière de s'organiser, ce qui reste quand même correct. » (P6)

IV.2.3. Les écarts entre l'EVP perçue avant l'entrée et l'expérience vécue

Les discours des travailleurs font également apparaître des écarts entre certains éléments perçus, présentés ou expérimentés avant ou au début de la relation d'emploi et l'expérience vécue par la suite. Ces écarts peuvent prendre la forme d'une évolution plus favorable que ce qui était initialement attendu, mais aussi d'une expérience moins conforme à certains éléments présentés ou initialement observés.

Dans certains cas, l'expérience professionnelle apparaît plus favorable que ce qui avait initialement été proposé. P5 rapporte notamment l'introduction de nouveaux avantages au cours de son parcours dans l'organisation :

« Ça a même beaucoup évolué parce que sans même rien demander, ils ont ajouté des avantages pour essayer de nous mettre bien dans notre travail. » (P5)

À l'inverse, certains travailleurs font état d'une évolution moins favorable de certaines dimensions de leur expérience. P6 rapporte notamment un décalage entre les éléments évoqués en matière de formation et leur concrétisation :

« On en parle, mais ce n'est pas suivi par des actions. » (P6)

P3, qui constatait par ailleurs une correspondance concernant la diminution des gardes, rapporte une situation différente en matière de formation :

« Au niveau formation, ils étaient très forts. Mais à un moment donné, tu n'es plus là. La formation n'est pas continue. » (P3)

Un décalage apparaît également chez P4 entre les responsabilités présentées lors du recrutement et celles effectivement exercées après son entrée dans l'organisation :

« Mon périmètre, ma fonction, mes responsabilités étaient très, très claires. Et malheureusement, quand je suis arrivé, très rapidement, en fait, on m'a cloisonné. » (P4)

P4 nuance toutefois ce constat en soulignant le soutien apporté par l'organisation face à cette situation :

« Ce n'est pas la faute de l'organisation parce que l'organisation m'a soutenu pour ça [...]. Il est très important de pouvoir mettre avant tout en place le dialogue, la communication et la médiation en cas de problème. » (P4)

Enfin, au-delà des écarts portant sur des dimensions particulières de l'EVP, certains travailleurs soulignent l'importance de la cohérence entre le discours organisationnel et la réalité vécue. P1 identifie explicitement un manque de cohérence comme un élément susceptible de freiner son engagement :

« Le manque de consistance entre un discours et la réalité. Quand ça ne marche plus, ça me dérange quand même. Les faux-semblants, un peu d'hypocrisie, tout ça. » (P1)

V. Discussion

Cette dernière partie est consacrée à la discussion des principaux résultats de cette recherche. Ceux-ci seront mis en perspective avec la littérature afin de répondre à la question de recherche : « Quels facteurs de la proposition de valeur employeur sont perçus comme les plus importants pour la satisfaction et l'engagement des travailleurs, dans quelle mesure ces facteurs correspondent-ils aux promesses formulées par les organisations et comment les effets de ces facteurs et de cette cohérence peuvent-ils s'expliquer ? » Enfin, les contributions de cette étude, ses implications managériales, ses limites ainsi que les pistes de recherche futures seront présentées.

V.1. Les facteurs de l'EVP associés à la satisfaction et à l'engagement

Les résultats de cette recherche mettent en évidence le caractère multidimensionnel de la proposition de valeur employeur. Les travailleurs associent leur satisfaction et leur engagement à différentes dimensions de leur expérience professionnelle, parmi lesquelles les pratiques managériales, l'ambiance de travail et les relations avec les collègues, le sens du travail et l'alignement des valeurs, les perspectives d'évolution, la rémunération et les avantages, l'autonomie, le développement des compétences, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle ainsi que la stabilité de l'emploi. Cette diversité rejoint la conception de l'EVP développée dans la littérature, qui ne la limite pas aux contreparties économiques mais intègre également des dimensions fonctionnelles, psychologiques et relationnelles.

Parmi ces différents facteurs, les dimensions intrinsèques et relationnelles occupent une place particulièrement importante dans les discours relatifs à la satisfaction et à l'engagement. Les pratiques managériales sont notamment appréciées à travers l'écoute, le soutien, la confiance, la reconnaissance, le feedback et l'accompagnement du développement professionnel. Les relations avec les collègues sont, quant à elles, valorisées à travers l'entraide, la cohésion, la qualité des échanges et l'ambiance de travail.

Ce constat est cohérent avec l'évolution de la littérature sur l'EVP. Alors que Backhaus et Tikoo (2004) l'envisagent à travers un ensemble de bénéfices économiques, fonctionnels et psychologiques, des travaux plus récents accordent une place importante aux dimensions intrinsèques de l'expérience professionnelle (Binu Raj, 2021 ; Bronlet et al., 2024). Bronlet et al. (2024) mettent notamment en évidence l'importance de l'environnement de travail dans l'appréciation globale de l'EVP. Les résultats de cette recherche vont dans le même sens, les conditions matérielles restent valorisées, mais la manière dont le travail est vécu au quotidien, notamment à travers les relations professionnelles et

les pratiques managériales occupent une place importante dans la manière dont les participants décrivent leur satisfaction et leur engagement.

Le sens du travail et l'alignement des valeurs occupent également une place importante. Les participants associent le sens à l'utilité de leur activité, à l'intérêt de leurs missions, au plaisir d'exercer leur métier ou encore à la compatibilité entre leurs valeurs personnelles et leur environnement professionnel. Certains discours établissent directement un lien entre ces dimensions et la volonté de s'investir ou de rester dans l'organisation. Ce résultat rejoint les travaux de Rich et al. (2010), selon lesquels l'alignement entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation contribue au caractère significatif du travail et favorise l'engagement.

L'autonomie et le développement des compétences complètent ces dimensions. L'autonomie est associée à la confiance accordée par l'organisation, à la liberté d'organiser son travail et à la possibilité de prendre des initiatives. Le développement renvoie, quant à lui, aux possibilités de formation, d'apprentissage, d'acquisition de compétences et de prise de responsabilités. Ces résultats sont cohérents avec les travaux de Deci et Ryan (2000) et de Van den Broeck et al. (2016), qui mettent en évidence l'importance de l'autonomie, du développement des compétences et des relations sociales dans l'expérience professionnelle.

La place importante des dimensions intrinsèques et relationnelles ne signifie toutefois pas que les facteurs extrinsèques deviennent secondaires dans toutes les situations. La rémunération et les avantages restent valorisés dans l'expérience professionnelle. Les participants évoquent notamment le salaire, les chèques-repas, les assurances, la voiture de société, les congés ou encore d'autres composantes du package proposé par leur employeur. Les résultats montrent également que la rémunération n'est pas uniquement appréciée pour son montant, mais peut aussi être associée à la reconnaissance du travail réalisé. Ce constat rejoint Williams et al. (2006), qui soulignent l'importance de la perception d'équité dans la satisfaction salariale. Plus largement, la rémunération et les avantages s'inscrivent aux côtés d'autres dimensions telles que la reconnaissance, les relations de travail, l'autonomie et le développement. Ce résultat rejoint ainsi le caractère multidimensionnel de l'EVP décrit par Backhaus et Tikoo (2004) et Berthon et al. (2005).

La flexibilité et l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle illustrent également la complémentarité entre les différentes dimensions de l'EVP. Le télétravail, la flexibilité des horaires et la possibilité d'organiser son activité sont associés par plusieurs participants à une meilleure conciliation entre les différentes sphères de vie. Ces pratiques ne sont cependant pas appréciées de manière identique par tous. Certains participants valorisent fortement le télétravail, tandis que d'autres préfèrent travailler en présentiel ou n'en perçoivent l'intérêt que pour certaines tâches. Cette diversité montre qu'un même élément de l'EVP peut occuper une place importante pour certains travailleurs et être moins déterminant pour d'autres. Ce constat rejoint les travaux consacrés aux *i-deals*, qui mettent en évidence la possibilité d'adapter certaines conditions de travail aux besoins et aux préférences

individuelles (Rousseau, 2005; Liao et al., 2016). Il invite ainsi à considérer l'EVP non comme une proposition ayant une valeur identique pour tous les travailleurs, mais comme un ensemble de dimensions dont l'importance peut varier selon les attentes individuelles.

Cette recherche met également en évidence que l'importance accordée aux différents facteurs peut évoluer au cours de la relation d'emploi. Lorsqu'ils reviennent sur leur entrée dans l'organisation, certains travailleurs évoquent notamment la stabilité de l'emploi et les conditions d'organisation du travail. Ces dimensions sont associées à la sécurité de l'emploi, à la possibilité de concilier vie professionnelle et vie privée ou encore à la perspective de construire une carrière dans la durée. Une fois les travailleurs en poste, les discours accordent davantage de place à des dimensions liées à l'expérience quotidienne du travail, notamment les pratiques managériales, l'ambiance et les relations avec les collègues, le sens du travail, l'autonomie, la reconnaissance et les possibilités de développement.

Cette évolution peut être mise en perspective avec les travaux de Backhaus et Tikoo (2004) et de Berthon et al. (2005), qui montrent que la proposition de valeur employeur associe plusieurs dimensions, notamment économiques, fonctionnelles, sociales et psychologiques. Elle rejoint également les travaux plus récents qui accordent une place importante aux dimensions intrinsèques et à l'environnement de travail dans l'expérience des travailleurs (Binu Raj, 2021 ; Bronlet et al., 2024). Les résultats de cette recherche apportent toutefois une nuance supplémentaire ; ils suggèrent que ces différentes dimensions ne prennent pas nécessairement la même importance à tous les moments de la relation d'emploi.

Certaines dimensions extrinsèques, notamment la stabilité de l'emploi et les conditions de travail, semblent davantage intervenir dans l'attractivité initiale, tandis qu'une fois en poste, les travailleurs accordent davantage de place à la qualité du management, aux relations de travail, au sens du travail et aux possibilités de développement. Il ne s'agit toutefois pas d'un remplacement des facteurs extrinsèques par les facteurs intrinsèques. Les résultats montrent plutôt leur complémentarité et suggèrent que la place qui leur est accordée peut varier au cours de la relation d'emploi.

Ce constat prolonge ainsi la littérature existante sur le caractère multidimensionnel de l'EVP (Backhaus & Tikoo, 2004 ; Berthon et al., 2005) ; les résultats de cette recherche suggèrent que l'importance accordée à ses différentes dimensions peut également évoluer selon le moment de la relation d'emploi. L'EVP apparaît dès lors non seulement comme multidimensionnelle, mais aussi comme une proposition dont la perception peut évoluer au cours de l'expérience professionnelle.

V.2. De l'EVP perçue avant l'entrée à l'expérience vécue

Les résultats apportent également un éclairage sur la correspondance entre l'EVP perçue avant l'entrée dans l'organisation et l'expérience vécue une fois en poste. Alors que la question de recherche porte notamment sur la correspondance avec les promesses formulées par les organisations, les résultats montrent que les représentations construites avant l'entrée ne reposent pas nécessairement sur des promesses explicites formulées au moment du recrutement. Plusieurs participants indiquent ne pas avoir reçu de promesses précises concernant leur future expérience professionnelle. La représentation de l'organisation peut néanmoins se construire à partir d'autres sources, notamment les informations communiquées lors du recrutement, mais également un stage, une immersion préalable, la réputation de l'organisation ou encore le bouche-à-oreille.

Ce constat conduit à envisager l'EVP perçue avant l'entrée de manière plus large que la seule communication formelle de l'employeur. Les candidats peuvent se construire une représentation de leur future expérience professionnelle à partir de différents signaux et expériences. L'immersion préalable apparaît particulièrement intéressante à cet égard. Elle permet à certains participants de disposer d'une représentation plus concrète de leur futur environnement professionnel avant même leur engagement.

Cette observation peut être rapprochée de la distinction de Backhaus et Tikoo (2004) entre les dimensions externes et internes de la marque employeur. Les résultats de cette recherche montrent toutefois que l'attractivité ne dépend pas uniquement des avantages explicitement présentés par l'organisation, mais également de l'image et des associations que les individus construisent à son égard. Ils suggèrent que cette représentation peut également être alimentée par une expérience directe de l'organisation, notamment lorsqu'un futur travailleur y a préalablement réalisé un stage ou bénéficié d'une immersion.

Dans plusieurs situations, les éléments perçus ou présentés avant l'entrée correspondent à l'expérience vécue. Cette correspondance concerne notamment certaines conditions de travail, telles que la flexibilité, le télétravail ou l'organisation des horaires. Elle peut également concerner une représentation plus générale de l'environnement professionnel. L'expérience préalable de l'organisation semble alors contribuer à réduire l'écart entre la représentation construite avant l'entrée et la réalité rencontrée par la suite.

Les résultats ne montrent cependant pas une correspondance systématique. Certains participants rapportent des écarts concernant notamment les possibilités de formation ou les responsabilités effectivement exercées. Ces écarts peuvent également apparaître progressivement. Un élément initialement conforme aux attentes peut évoluer au cours de la relation d'emploi et ne plus correspondre à ce qui avait été initialement présenté ou expérimenté.

Ces observations invitent à considérer la cohérence entre l'EVP perçue et l'expérience vécue comme un processus qui ne se limite pas au moment du recrutement. Elle peut être réévaluée au cours de la relation d'emploi, à mesure que les pratiques, les conditions de travail ou les possibilités offertes évoluent. La proposition de valeur employeur ne se joue donc pas uniquement dans la capacité de l'organisation à attirer les candidats, mais également dans la manière dont les éléments associés à cette proposition se concrétisent et se maintiennent dans l'expérience professionnelle.

Les résultats montrent également qu'un écart n'entraîne pas nécessairement les mêmes conséquences dans toutes les situations. Le cas d'un participant dont les responsabilités réelles se sont éloignées de celles initialement présentées montre notamment que le soutien de l'organisation, le dialogue et la recherche de solutions peuvent accompagner une situation de décalage. À l'inverse, lorsque l'incohérence concerne plus largement le décalage entre le discours organisationnel et la réalité vécue, elle est explicitement évoquée comme susceptible de fragiliser l'engagement. Ainsi, la cohérence de l'EVP ne se limite pas au respect ou non d'une promesse formulée lors du recrutement. Les résultats montrent que les travailleurs construisent également leurs attentes à partir des représentations et des expériences acquises avant leur entrée dans l'organisation. La correspondance avec l'expérience vécue apparaît globalement présente dans plusieurs situations étudiées, mais elle peut varier selon les dimensions de l'EVP et évoluer au cours de la relation d'emploi.

V.3. Les mécanismes explicatifs

L'analyse des résultats permet également de mieux comprendre les mécanismes susceptibles d'expliquer l'association entre les facteurs de l'EVP, leur cohérence avec l'expérience vécue et la satisfaction et l'engagement des travailleurs. La mise en perspective de ces résultats avec les cadres théoriques mobilisés dans la revue de littérature apporte plusieurs éléments d'explication complémentaires.

La théorie de l'autodétermination constitue un premier cadre permettant d'interpréter les résultats. Selon Deci et Ryan (2000), la satisfaction des besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale favorise une motivation davantage autonome. Plusieurs facteurs identifiés dans les entretiens peuvent être rapprochés de ces trois besoins. L'autonomie accordée dans l'organisation du travail et la possibilité de prendre des initiatives renvoient au besoin d'autonomie. Les possibilités de formation, d'apprentissage et de développement professionnel peuvent contribuer au sentiment de compétence. Enfin, l'ambiance de travail, l'entraide entre collègues et la qualité des relations professionnelles peuvent être rapprochées du besoin d'appartenance sociale.

Cette lecture permet notamment mieux comprendre la place importante occupée par les dimensions intrinsèques et relationnelles dans les discours des participants. Les résultats rejoignent à cet égard les travaux de Van den Broeck et al. (2016), qui mettent en évidence l'importance de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux dans le contexte professionnel. Ils sont également cohérents avec Deci et al. (2017), qui soulignent le rôle de l'environnement de travail et du soutien managérial dans la satisfaction de ces besoins. Ainsi, l'importance accordée à l'autonomie, au développement, aux relations de travail et aux pratiques managériales peut être comprise à travers leur capacité à soutenir des besoins psychologiques essentiels. Cette perspective permet également de comprendre pourquoi les avantages matériels, bien qu'appréciés par les participants, ne suffisent pas à eux seuls à rendre compte de leur satisfaction et de leur engagement.

La théorie de l'échange social apporte un deuxième éclairage aux résultats. Les entretiens montrent que les travailleurs accordent une importance particulière à la reconnaissance, au soutien, à l'écoute, à la confiance et au respect dans leurs relations avec l'organisation et leurs responsables. Lorsque ces éléments sont présents, certains participants les associent à leur volonté de s'investir, de contribuer à la réussite de l'organisation ou d'y rester. À l'inverse, le manque de reconnaissance, le sentiment d'injustice, le manque de transparence ou la perte de confiance sont évoqués comme des éléments susceptibles de fragiliser leur satisfaction ou leur engagement.

Ces résultats peuvent être interprétés à travers le principe de réciprocité au cœur de la théorie de l'échange social. Lorsque les travailleurs perçoivent du soutien, de la reconnaissance ou de la considération de la part de leur organisation, ils peuvent être davantage disposés à répondre positivement à cette relation par leur investissement et leur engagement. À l'inverse, lorsqu'un déséquilibre est perçu entre ce que le travailleur apporte et ce qu'il reçoit, cette dynamique de réciprocité peut être fragilisée. Cette perspective permet notamment d'éclairer l'importance accordée aux pratiques managériales et à la reconnaissance dans les résultats, ainsi que les effets négatifs associés au manque de reconnaissance et au sentiment d'injustice.

Le Person–Organization Fit permet, quant à lui, d'interpréter les résultats relatifs au sens du travail et à l'alignement des valeurs. Plusieurs participants accordent de l'importance à la possibilité de se reconnaître dans les valeurs de leur employeur et d'exercer une activité compatible avec leurs propres valeurs. Certains associent explicitement cette adéquation à leur volonté de s'investir ou de rester dans l'organisation. Le sens peut également provenir de l'utilité sociale du travail, de l'intérêt des missions ou du plaisir associé à l'exercice du métier.

Ces observations sont cohérentes avec l'idée selon laquelle l'adéquation entre les caractéristiques de l'individu et celles de l'organisation contribue à des attitudes plus positives envers le travail et l'organisation. Elles rejoignent également les travaux de Rich et al. (2010), qui mettent notamment en

évidence le rôle de l'alignement des valeurs dans l'engagement. Le *Person–Organization Fit* permet ainsi de comprendre pourquoi une même proposition de valeur peut être appréciée différemment selon les travailleurs ; son importance dépend également de sa compatibilité avec leurs valeurs, leurs attentes et ce qu'ils recherchent dans leur expérience professionnelle.

Le contrat psychologique, enfin, permet de comprendre pourquoi la cohérence entre l'EVP perçue et l'expérience vécue peut être associée à la satisfaction et à l'engagement des travailleurs. Les résultats montrent que les attentes des travailleurs ne reposent pas uniquement sur des promesses explicites formulées lors du recrutement, mais peuvent également se construire à partir des informations communiquées, de la réputation de l'organisation, du bouche-à-oreille ou encore d'une expérience préalable, telle qu'un stage ou une immersion. Cette observation rejoint la conception du contrat psychologique développée par Rousseau (1989, 1995), selon laquelle la relation d'emploi comprend des croyances relatives aux attentes et aux obligations réciproques qui dépassent le seul contrat formel. Lorsque l'expérience vécue correspond aux attentes construites, la relation avec l'organisation semble se maintenir de manière positive. À l'inverse, certains écarts concernant les possibilités de développement, les responsabilités exercées ou, plus largement, la cohérence entre le discours et la réalité peuvent contribuer à fragiliser la satisfaction et l'engagement. Les résultats montrent toutefois que les conséquences d'un écart peuvent varier : le soutien de l'organisation, le dialogue et la recherche de solutions peuvent accompagner certaines situations de décalage.

Dans l'ensemble, ces quatre cadres théoriques apparaissent complémentaires pour comprendre l'influence de l'EVP sur la satisfaction et l'engagement des travailleurs. Ils montrent que cette influence ne repose pas sur un mécanisme unique, mais sur l'articulation de plusieurs processus psychologiques et relationnels. Les effets associés à l'EVP semblent ainsi dépendre non seulement des facteurs proposés par l'organisation, mais aussi de la manière dont ceux-ci répondent aux besoins des travailleurs, correspondent à leurs valeurs, s'inscrivent dans une relation de réciprocité et restent cohérents avec ce qu'ils avaient été amenés à attendre de leur employeur.

V.4. Les apports théoriques

Cette recherche apporte plusieurs éléments à la compréhension de la proposition de valeur employeur et de ses effets sur la satisfaction et l'engagement des travailleurs.

Un premier apport concerne l'évolution de l'importance des différentes dimensions de l'EVP au cours de la relation d'emploi. La littérature distingue généralement les dimensions extrinsèques et intrinsèques de l'EVP et souligne l'importance croissante des dimensions liées au contenu et à l'expérience du travail. Les résultats de cette recherche suggèrent toutefois que leur importance ne doit pas nécessairement être envisagée de manière statique. Certaines dimensions extrinsèques, notamment

la stabilité de l'emploi et les conditions de travail apparaissent davantage dans les discours relatifs à l'attractivité initiale, tandis que les dimensions intrinsèques et relationnelles, telles que le management, les relations de travail, le sens, l'autonomie ou le développement, occupent une place plus importante lorsque les participants décrivent leur expérience une fois en poste. Ces résultats prolongent ainsi le caractère multidimensionnel de l'EVP décrit par Backhaus et Tikoo (2004) et Berthon et al. (2005), en suggérant que l'importance accordée à ses différentes dimensions peut également évoluer au cours de la relation d'emploi. L'EVP peut ainsi être envisagée comme une proposition de valeur à la fois multidimensionnelle et évolutive.

Un deuxième apport concerne la manière d'envisager la cohérence de l'EVP. Les résultats montrent que les attentes des travailleurs avant leur entrée ne reposent pas nécessairement sur des promesses explicites formulées par l'organisation. Elles peuvent également se construire à partir des informations reçues, de la réputation de l'organisation, du bouche-à-oreille ou encore d'une expérience préalable, comme un stage ou une immersion. Cette observation rejoint la perspective du contrat psychologique, selon laquelle les attentes du travailleur ne reposent pas uniquement sur des engagements formels. Les résultats invitent ainsi à envisager la cohérence de l'EVP au-delà du seul respect des promesses explicites, en tenant également compte de la correspondance entre les représentations construites avant l'entrée et l'expérience vécue par la suite.

Enfin, la mobilisation conjointe des différents cadres théoriques constitue un apport de cette recherche en permettant d'appréhender les relations entre l'EVP, la satisfaction et l'engagement sous plusieurs angles complémentaires. La théorie de l'autodétermination permet de comprendre le rôle de la satisfaction des besoins psychologiques ; la théorie de l'échange social met en évidence les mécanismes de réciprocité ; le *Person-Organization Fit* permet d'interpréter l'importance de l'adéquation entre les valeurs individuelles et organisationnelles ; tandis que le contrat psychologique permet de comprendre les effets de la cohérence entre les attentes construites et l'expérience vécue. La mise en perspective conjointe de ces cadres suggère ainsi que les effets associés à l'EVP ne reposent pas sur un mécanisme unique, mais sur l'articulation de plusieurs processus psychologiques et relationnels complémentaires, offrant ainsi une compréhension plus globale des relations entre l'EVP, la satisfaction et l'engagement des travailleurs.

V.5. Implications pratiques

Les résultats de cette recherche permettent de dégager plusieurs implications pour les organisations et les professionnels des ressources humaines. Tout d'abord, l'EVP ne devrait pas se limiter à la rémunération et aux avantages. Les résultats montrent que les travailleurs accordent également de l'importance aux pratiques managériales, aux relations de travail, à la reconnaissance, à

l'autonomie, au développement et à la flexibilité. Les organisations gagneraient donc à proposer une EVP qui intègre à la fois les dimensions extrinsèques, intrinsèques et relationnelles du travail.

Une attention particulière devrait être accordée aux pratiques managériales, qui occupent une place importante dans les discours des participants. L'écoute, le soutien, la confiance, la reconnaissance et l'équité contribuent à la manière dont les travailleurs vivent leur relation avec l'organisation. L'EVP ne relève donc pas uniquement des politiques élaborées par les ressources humaines ou de la communication employeur ; elle se concrétise également dans les pratiques quotidiennes des responsables. Les organisations peuvent ainsi veiller à accompagner les managers dans leurs pratiques de feedback, de reconnaissance, d'écoute et de soutien au développement des collaborateurs.

Les résultats soulignent également l'importance de la cohérence entre ce qui est présenté avant l'entrée et ce qui est vécu par la suite. Plusieurs participants n'ayant pas reçu de promesses formalisées lors de leur recrutement, cette cohérence dépasse cependant la seule question du respect d'engagements explicites. Les organisations devraient communiquer de manière claire et réaliste sur le contenu du poste, les conditions de travail, les possibilités de développement et les perspectives d'évolution. Les stages, les immersions ou une présentation réaliste du poste peuvent également permettre aux candidats de se construire une représentation plus concrète de leur future expérience professionnelle. Cette cohérence doit ensuite être maintenue dans le temps, notamment grâce à des échanges réguliers permettant d'identifier d'éventuels écarts entre les attentes et l'expérience vécue.

Enfin, les résultats montrent que les différentes dimensions de l'EVP ne sont pas valorisées de la même manière par tous les travailleurs et que leur importance peut évoluer au cours de la relation d'emploi. Les organisations gagneraient donc à tenir compte de la diversité des besoins et des préférences des collaborateurs, tout en considérant l'EVP comme une démarche qui accompagne l'ensemble de leur parcours dans l'organisation.

V.6. Limites de la recherche

Cette recherche présente plusieurs limites qui doivent être prises en considération dans l'interprétation des résultats. Tout d'abord, elle repose sur un nombre limité d'entretiens semi-directifs menés auprès de participants issus de contextes professionnels variés. Cette approche a permis d'obtenir des données riches et approfondies sur les perceptions et les expériences des répondants, mais elle limite la possibilité de généraliser les résultats à l'ensemble des travailleurs, des organisations ou des contextes professionnels. Cette limite est d'autant plus importante qu'une part significative des participants appartient à une même organisation publique, ce qui permet d'approfondir l'analyse de ce contexte tout en réduisant la diversité effective de l'échantillon.

La nature qualitative de la recherche implique également une prudence dans l'interprétation des relations observées. Les entretiens permettent d'identifier les facteurs que les participants associent à leur satisfaction et à leur engagement ainsi que les mécanismes susceptibles d'éclairer ces relations, mais ils ne permettent pas d'établir de liens de causalité. Il n'est donc pas possible d'affirmer, par exemple, qu'une pratique managériale particulière entraîne directement une augmentation de l'engagement. Les résultats rendent avant tout compte des associations établies par les participants entre les différentes dimensions de leur expérience professionnelle.

Cette analyse présente également un caractère rétrospectif. Les participants ont été amenés à revenir sur les éléments qui les avaient attirés, les informations qui leur avaient été communiquées ou les représentations qu'ils avaient de l'organisation avant leur entrée. Pour les personnes disposant d'une ancienneté importante, ces événements pouvaient remonter à plusieurs années. Les souvenirs rapportés peuvent dès lors être moins précis ou avoir été reconstruits à la lumière de l'expérience professionnelle.

Les résultats reposent par ailleurs sur les perceptions, les expériences et les interprétations personnelles des participants. Les discours recueillis peuvent être influencés par leur parcours, leur environnement de travail, leur relation avec leur hiérarchie ou encore leur niveau de satisfaction au moment des entretiens. Ils rendent ainsi compte de la manière dont les personnes interrogées perçoivent et vivent les différentes dimensions de la proposition de valeur employeur, sans prétendre représenter l'ensemble des travailleurs ou des organisations.

Le caractère transversal de cette étude constitue également une limite. Les entretiens ont été réalisés à un moment précis, ce qui ne permet pas d'observer l'évolution de la satisfaction, de l'engagement ou de la cohérence perçue de la proposition de valeur employeur dans le temps. Or, cette recherche montre que ces dimensions peuvent évoluer au fil de la relation d'emploi. Une étude longitudinale permettrait de mieux comprendre cette évolution.

Enfin, l'un des entretiens a été réalisé en présence de deux participantes, à leur initiative. Cette configuration a permis de recueillir des points de vue complémentaires, mais les échanges entre les participantes ont pu influencer certaines réponses. Les données issues de cet entretien doivent donc être interprétées en tenant compte de cette particularité.

V.7. Pistes de recherches futures

Au regard des résultats obtenus ainsi que des limites de cette recherche, plusieurs pistes peuvent être envisagées afin d'approfondir la compréhension des liens entre la proposition de valeur employeur, la satisfaction et l'engagement des travailleurs.

L'élargissement de l'échantillon constituerait une première perspective intéressante. Une recherche menée auprès d'un échantillon plus large et plus diversifié, afin d'examiner si les tendances observées se retrouvent dans d'autres organisations et contextes professionnels. Une répartition plus équilibrée entre les secteurs public et privé permettrait également d'explorer plus précisément l'influence éventuelle du contexte organisationnel sur l'importance accordée aux différentes dimensions de l'EVP.

Il serait également intéressant de comparer plus systématiquement les perceptions des travailleurs et celles des professionnels des ressources humaines. Une recherche reposant sur des groupes plus équilibrés permettrait d'examiner les convergences et les écarts entre l'EVP que les organisations cherchent à proposer ou à communiquer et celle effectivement perçue par les travailleurs.

Une approche quantitative ou mixte pourrait ensuite compléter les résultats de cette étude qualitative. Elle permettrait notamment de tester statistiquement les relations mises en évidence dans cette étude qualitative, mesurer l'influence relative des différents facteurs de la proposition de valeur employeur sur la satisfaction et l'engagement, ainsi que d'évaluer le poids des différents mécanismes théoriques mobilisés.

Le rôle des pratiques managériales pourrait également être approfondi. Les résultats de cette recherche montrent la place importante du management dans plusieurs dimensions de l'EVP, notamment l'autonomie, la reconnaissance, le soutien et le développement professionnel. De futures recherches pourraient examiner plus précisément comment différentes pratiques ou différents styles de leadership sont associés à la satisfaction des besoins psychologiques, à la perception de la cohérence de l'EVP ainsi qu'à la satisfaction et à l'engagement des travailleurs.

Une autre piste particulièrement pertinente serait de mener une étude longitudinale. Les résultats suggèrent en effet que l'importance accordée aux différentes dimensions de l'EVP ainsi que la perception de leur cohérence peuvent évoluer au cours de la relation d'emploi. Suivre les mêmes travailleurs depuis leur recrutement et à différents moments de leur parcours permettrait de mieux comprendre cette évolution et de comparer directement les représentations construites avant l'entrée avec l'expérience vécue par la suite.

L'individualisation de la proposition de valeur employeur pourrait également être davantage étudiée. Certains résultats de cette recherche montrent que les attentes en matière de flexibilité, d'autonomie ou d'organisation du travail peuvent varier selon les travailleurs et leur situation professionnelle. De futures recherches pourraient ainsi examiner plus précisément dans quelles conditions l'adaptation de certaines composantes de l'EVP aux besoins individuels favorise la satisfaction et l'engagement. Il serait également intéressant d'étudier les limites de cette individualisation, notamment lorsqu'elle conduit à des différences de traitement entre les travailleurs ou qu'elle devient difficile à mettre en œuvre au niveau organisationnel.

Enfin, des recherches pourraient approfondir la question de la cohérence entre l'EVP communiquée et l'EVP vécue, en recueillant des données auprès des candidats avant leur entrée dans l'organisation puis après leur recrutement. Cette démarche permettrait de distinguer plus clairement les promesses effectivement formulées par l'employeur des attentes construites par les travailleurs et d'examiner leur évolution dans le temps.

VI. Conclusion

Ce mémoire avait pour objectif d'identifier les facteurs de la proposition de valeur employeur (EVP) perçus comme les plus importants pour la satisfaction et l'engagement des travailleurs, d'examiner dans quelle mesure ces facteurs correspondent aux promesses formulées par les organisations et de comprendre les mécanismes qui expliquent les effets de ces facteurs et de cette cohérence. Pour répondre à cette question, une étude qualitative a été menée à partir de quatorze entretiens semi-directifs réalisés auprès de quinze participants, comprenant des travailleurs, des professionnels des ressources humaines, un dirigeant de PME et des consultantes en recrutement, issus d'organisations publiques et privées en Wallonie et à Bruxelles.

La revue de littérature a montré que la proposition de valeur employeur a évolué d'une approche principalement centrée sur les avantages matériels vers une vision qui accorde davantage d'importance aux dimensions relationnelles et psychologiques du travail. Quatre cadres théoriques ont été mobilisés afin de mieux comprendre les mécanismes expliquant l'influence de l'EVP sur la satisfaction et l'engagement des travailleurs : la théorie de l'autodétermination, la théorie de l'échange social, le Person–Organization Fit et le contrat psychologique.

Les résultats mettent tout d'abord en évidence le caractère multidimensionnel de l'EVP. La rémunération, les avantages, la stabilité de l'emploi et les conditions de travail restent valorisés, mais ils ne suffisent pas à eux seuls à rendre compte de la satisfaction et de l'engagement des participants. Les dimensions intrinsèques et relationnelles occupent une place particulièrement importante dans leur expérience professionnelle. Les pratiques managériales, la qualité des relations de travail, la reconnaissance, l'autonomie, le sens du travail et les possibilités de développement ressortent notamment comme des éléments auxquels les travailleurs accordent une importance particulière.

L'analyse de la correspondance entre l'EVP perçue avant l'entrée et l'expérience vécue montre par ailleurs que les attentes des travailleurs ne reposent pas uniquement sur des promesses explicitement formulées lors du recrutement. Elles peuvent également se construire à partir des informations disponibles, de la réputation de l'organisation, du bouche-à-oreille ou encore d'une expérience préalable telle qu'un stage ou une immersion. Dans plusieurs situations, les éléments perçus avant l'entrée correspondent à l'expérience vécue par la suite. Des écarts apparaissent néanmoins concernant certaines dimensions. Les résultats suggèrent ainsi que la cohérence de l'EVP ne doit pas uniquement être envisagée au moment du recrutement, mais peut évoluer au cours de la relation d'emploi.

Les cadres théoriques mobilisés permettent enfin d'apporter plusieurs éclairages sur ces résultats. La théorie de l'autodétermination permet de comprendre l'importance de dimensions susceptibles de répondre aux besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale. La théorie de l'échange social met en évidence le rôle de la réciprocité, du soutien et de la reconnaissance dans la relation entre le travailleur et son organisation. Le *Person–Organization Fit* permet d'éclairer l'importance de l'adéquation entre les valeurs et les préférences individuelles et l'environnement organisationnel, tandis que le contrat psychologique permet de comprendre les enjeux liés à la cohérence entre les attentes construites et l'expérience vécue. Ces différentes perspectives montrent que les relations entre l'EVP, la satisfaction et l'engagement ne reposent pas sur un mécanisme unique, mais sur plusieurs processus complémentaires.

Au-delà de ses apports théoriques, cette recherche souligne l'importance, pour les organisations, de développer une proposition de valeur employeur qui ne se limite pas au recrutement. Elle met en évidence le rôle essentiel des pratiques managériales, de la cohérence entre le discours et les pratiques, ainsi que de l'adaptation de l'EVP aux attentes des travailleurs.

Cette étude présente néanmoins certaines limites, notamment liées à la taille et à la composition de l'échantillon, au fait que les données ont été recueillies à un moment précis et à la nature qualitative de la démarche. Ces limites invitent à interpréter les résultats avec prudence, sans remettre en cause l'intérêt des enseignements apportés par cette recherche.

En définitive, cette recherche montre que la proposition de valeur employeur ne peut être réduite à un ensemble d'avantages proposés lors du recrutement. Elle se construit dans la durée, à travers les pratiques de l'organisation, la qualité du management et l'expérience quotidienne des travailleurs. Dans un contexte où les attentes des travailleurs évoluent, les organisations ont intérêt à considérer l'EVP non comme un simple outil d'attractivité, mais comme une démarche à faire vivre tout au long de la relation d'emploi.

VII. Bibliographie

Sources scientifiques

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Alami, S., Desjeux, D., & Garabua-Moussaoui, I. (2009). *Les méthodes qualitatives*. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.alami.2009.01>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
<https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company : Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Binu Raj, A. (2021). Impact of employee value proposition on employees' intention to stay : Moderating role of psychological contract and social identity. *South Asian Journal of Business Studies*, 10(2), 203-226. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-10-2019-0183>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Bronlet, X., Basile, J., Basile, R., & Ferla, N. (2024). Employee value proposition : Which factors matter? A Swiss case study on motivational factors. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 279-294.
[https://doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.24](https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.24)
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The « What » and « Why » of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 112(2), 29-42. <https://doi.org/10.3917/geco.112.0029>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction : A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kilson, G. A. (2025). Optimizing employee attraction and retention in hospitality and tourism: A systematic review of employer branding research. *Administrative Sciences*, 15(5), 153. <https://doi.org/10.3390/admsci15050153>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Liao, C., Wayne, S. J., & Rousseau, D. M. (2016). Idiosyncratic deals in contemporary organizations : A qualitative and meta-analytical review. *Journal of Organizational Behavior*, 37(S1). <https://doi.org/10.1002/job.1959>
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Marquet, J., Campenhoudt, L. V., & Quivy, R. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Armand Colin. <https://shs.cairn.info/manuel-de-recherche-en-sciences-sociales--9782200633950>
- Minchington, B. (2006). *Your employer brand: Attract, engage, retain*. Collective Learning Australia.

- Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. SAGE Publications.
<https://doi.org/10.4135/9781452231594>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
<https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals, idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. M.E. Sharpe.
- Sauvayre, R. (2013). *Les méthodes de l'entretien en sciences sociales*. Dunod.
<https://doi.org/10.3917/dunod.sauva.2013.01>
- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Brooks/Cole.
- Van Den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 392-413. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.392>
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>

Sources non scientifiques

- Chandika. (2025). *Beyond the paycheck: The new meaning of EVP in 2025*. LinkedIn.
<https://www.linkedin.com/pulse/beyond-paycheck-new-meaning-evp-2025-chandika-m-a--dcy6f/>

Ideuzo. (2025a, juillet 28). La culture d'entreprise : Définition, avantages, exemples. *Agence de Communication RH & Marketing RH - Ideuzo*. <https://ideuzo.com/la-culture-dentreprise-definition-avantages-exemples/>

Ideuzo. (2025b, septembre 29). Employee Value Proposition (EVP) : 5 étapes pour la définir. *Agence de Communication RH & Marketing RH - Ideuzo*. <https://ideuzo.com/employee-value-proposition-evp-5-etapes-pour-la-definir/>

VIII. Annexes

Annexe 1. Guides d'entretien

A. Guide d'entretien – Travailleurs

1. Introduction et présentation

Pouvez-vous vous présenter brièvement (poste, ancienneté, parcours professionnel) ?

Comment décririez-vous votre organisation en quelques mots ?

2. Attractivité de l'organisation

Qu'est-ce qui vous a attiré dans cette organisation ?

Quels éléments ont le plus influencé votre choix (salaire, avantages, ambiance, valeurs, évolution, flexibilité, réputation...) ?

3. Promesses lors du recrutement

Lors du recrutement, qu'est-ce que l'organisation vous avait présenté ou promis ?

Qu'est-ce qui vous semblait le plus attractif à ce moment-là ?

4. Réalité vécue et cohérence EVP

Aujourd'hui, avez-vous le sentiment que ces promesses correspondent à la réalité ?

Avez-vous constaté des écarts positifs ou négatifs ?

Si vous comparez ce qui vous a attiré au départ et ce que vous appréciez aujourd'hui, est-ce la même chose ?

5. Facteurs de satisfaction

Parmi ce que votre organisation vous offre aujourd'hui, qu'est-ce qui contribue le plus à votre satisfaction au travail ?

Est-ce plutôt la rémunération, les avantages, l'autonomie, la reconnaissance, le sens du travail ou les relations ?

6. Engagement et implication

Qu'est-ce qui vous donne envie de vous investir davantage dans votre travail ?

À l'inverse, qu'est-ce qui peut freiner votre engagement ?

7. Alignement des valeurs (P-O Fit)

Vous sentez-vous en accord avec les valeurs et la culture de votre organisation ? Est-ce important pour votre motivation et votre engagement ?

8. Clôture

Y a-t-il un point important que nous n'avons pas abordé ?

B. Guide d'entretien – Professionnels des ressources humaines, consultants en recrutement et dirigeant de PME**1. Introduction et présentation**

Pouvez-vous vous présenter brièvement (fonction, ancienneté, rôle dans l'organisation) ?

Quels sont les principaux enjeux RH de votre organisation ?

2. Attractivité employeur

Selon vous, qu'est-ce qui rend aujourd'hui votre organisation attractive pour les candidats ?

Quels éléments mettez-vous principalement en avant dans votre communication employeur ?

Comment communiquez-vous votre EVP dans votre stratégie d'employer branding ?

3. Cohérence

Comment veillez-vous à assurer la cohérence entre l'EVP communiquée et l'expérience réelle vécue par les employés ?

4. Employer branding

Comment ces éléments sont-ils utilisés pour attirer les candidats et renforcer l'attractivité de votre organisation ?

5. Facteurs de satisfaction et d'engagement

Quels éléments de votre EVP pensez-vous que vos employés valorisent le plus ?

Sur quoi basez-vous cette représentation ?

Pensez-vous que les éléments les plus mis en avant dans votre EVP correspondent réellement à ce que les employés valorisent le plus ?

Avez-vous déjà constaté un décalage entre ce que l'organisation considère comme attractif et ce que les collaborateurs recherchent réellement ?

6. Clôture

Selon vous, quels sont aujourd'hui les facteurs les plus déterminants pour attirer, satisfaire et engager les collaborateurs ?

(Sur quoi basez-vous cette représentation : enquêtes, entretiens annuels, observations ?) Y a-t-il un point important que nous n'avons pas abordé ?

Annexe 2 : Caractéristiques des participants

Tableau 1

Caractéristiques des participants

Participant	Fonction	Secteur	Ancienneté	Perspectives
P1	Business partner (services d'encadrement)	L'organisation A-a	26 ans	Travailleuse
P2	Comptable / gestionnaire de dossiers	L'organisation B	7 ans	Travailleur
P3	Infirmière instrumentiste	L'organisation C	9 ans	Travailleuse
P4	Architecte cybersécurité	L'organisation A	6 mois	Travailleur
P5	Comptable	L'organisation B	7 ans	Travailleuse
P6	Gestion de portefeuille de projets IT	L'organisation A-a	20 ans	Travailleuse
P7	Gestion des processus RH	L'organisation A	1,5 ans	Travailleuse
P8	Administrateur, expert-comptable fiscaliste	L'organisation B	5 ans	Dirigeant
P9	Ressource planneur (intérim)	L'organisation D	3 ans	Travailleuse
P10	Business analyst / coordinateur d'équipe (développement .NET)	L'organisation A-a	4 ans	Travailleur
P11	Responsable des services RH	L'organisation A	4 ans	RH
P12a	Consultante recrutement (profils industrie)	L'organisation E	20 ans	Consultantes en recrutement
P12b	Consultante recrutement (profils industrie)	L'organisation E	11 ans	Consultantes en recrutement.
P13	Infirmière (salle de réveil)	L'organisation C	20 ans	Travailleuse
P14	Manager d'agence (ex-consultant recrutement)	L'organisation F	6 ans	Travailleur

Note. Échantillon : 15 participants et 14 entretiens, dont un réalisé avec deux personnes (P12a et P12b). La mention « A-a » désigne les trois participants (P1, P6 et P10) qui exercent au sein de l'organisation A dans le cadre d'un détachement.

Annexe 3. Synthèse des thèmes issus de l'analyse thématique

Tableau 2

Synthèse des thèmes issus de l'analyse thématique

Thème principal	Sous-thèmes
Attractivité initiale	Stabilité, sens/mission, opportunité, développement, équilibre vie privée, salaire, intérêt du métier, conditions de travail, réputation
Facteurs valorisés en poste	Pratiques managériales, ambiance et esprit d'équipe, autonomie, reconnaissance, sens du travail, confiance, développement, salaire, avantages, perspectives d'évolution
Cohérence de l'EVP	Communication employeur (formalisée/informelle), promesses explicites, promesses tenues, absence de promesses, écarts positifs/négatifs
Satisfaction	Sources extrinsèques et intrinsèques
Engagement	Leviers (management, sens, ambiance, alignement des valeurs) et freins (reconnaissance, ambiance, incohérence, confiance, injustice)