



HAL
open science

Lorsque les collaborateurs relaient la communication marque employeur : application aux témoignages vidéos

sophie de villartay, Fabienne Berger-Remy, Nathalie Fleck-Dousteyssier

► To cite this version:

sophie de villartay, Fabienne Berger-Remy, Nathalie Fleck-Dousteyssier. Lorsque les collaborateurs relaient la communication marque employeur : application aux témoignages vidéos. 39e Congrès International de l'Association Française du Marketing (AFM). "Responsabilité(s) et pratiques du marketing", Association Française du Marketing, May 2023, Vannes, France. pp.455-466. hal-04381689

HAL Id: hal-04381689

<https://hal.science/hal-04381689>

Submitted on 9 Jan 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**LORSQUE LES COLLABORATEURS RELAIENT LA COMMUNICATION MARQUE EMPLOYEUR :
APPLICATION AUX TEMOIGNAGES VIDEO**

Sophie de Villartay
Université Paris-Saclay, Univ Evry, IMT-BS,
LITEM
sophie.jarnouendevillartay@univ-evry.fr

Fabienne Berger-Remy
IAE Paris-Sorbonne Business School, Université
Paris 1 Panthéon-Sorbonne
GREGOR
berger-remy.iae@univ-paris1.fr

Nathalie Fleck
Université Paris-Dauphine
DRM ERMES - UMR CNRS 7088
nathalie.fleck@dauphine.psl.eu

**LORSQUE LES COLLABORATEURS RELAIENT LA COMMUNICATION MARQUE EMPLOYEUR :
APPLICATION AUX TEMOIGNAGES VIDEO**

Résumé

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

Mots clefs : marque employeur, témoignages vidéo, bouche à oreille électronique, sincérité.

**WHEN EMPLOYEES RELAY EMPLOYER BRAND COMMUNICATION:
APPLICATION TO VIDEO TESTIMONIALS**

Abstract

In a context of increasing difficulties to attract and retain talent, companies are developing their employer brand to attract candidates and promote the employee experience. To this end, they have adapted effective marketing techniques such as video testimonials. This research examines the effects of such a practice, which initially targets candidates, on current employees. By means of a case study in a company that has initiated video testimonials, this research shows that the reactions of employees are ambivalent, and that this can have an effect on the intention to relay (eWOM) through the perceived sincerity. Three factors influencing the perceived sincerity of employee video testimonials are identified.

Keywords: employer brand, video testimonials, eWOM, sincerity

Introduction

Construire et développer sa marque employeur est une pratique aujourd'hui répandue dans les entreprises et largement étudiée en recherche (Backhaus, 2016 ; Benraiss-Noailles et Viot, 2020 ; Guillot-Soulez et Pezet, 2020 ; Barrow, 1996). Il s'agit pour une entreprise d'identifier et de mettre en avant les bénéfices distinctifs d'une expérience de travail, vis-à-vis d'un public constitué de potentiels candidats, mais également des collaborateurs en place. Les travaux en ressources humaines ont avant tout creusé les antécédents et les effets de la marque employeur (ME) sur son attractivité auprès des candidats (Berthon et al., 2005 ; Cable et Turban, 2003 ; Collins et Stevens, 2002), l'identification organisationnelle et le bouche-à-oreille (Charbonnier-Voirin et al., 2017). Sont évaluées les performances de dispositifs tels que le site internet (Walker et al., 2011) ou les campagnes de communication. Les recherches empiriques s'intéressant aux réactions des collaborateurs vis-à-vis des pratiques de ME de leur entreprise sont plus rares, et montrent des résultats ambivalents. D'un côté, ces pratiques sont réputées améliorer le bien-être et la satisfaction au travail (Benraiss-Noailles et Viot, 2020). De l'autre, des recherches montrent des effets ambivalents sur les salariés du fait d'écart perçus entre les messages véhiculés par les campagnes de communication sur la ME et l'expérience de travail proprement dite (Benraiss-Noailles et Viot, 2021 ; Berger-Remy et al., 2020 ; Leconte, 2017). D'un point de vue conceptuel, la ME s'adresse tout autant aux salariés en place qu'aux candidats. Il est donc urgent d'étudier davantage les réactions de cette audience cible, d'autant que conserver les salariés déjà en place représente un gisement important de performance pour les entreprises (Ma et al., 2018).

Dans les dispositifs développés par les entreprises pour promouvoir leur marque employeur, les témoignages vidéo des collaborateurs sont en plein développement depuis une dizaine d'années¹. Ils sont très utilisés et ont prouvé leur efficacité sur l'attraction des candidats (Łacka-Badura, 2018 ; Van Hoyer et Lievens, 2007 ; Walker et al., 2009 ; Korzynski et al., 2020). Pourtant des recherches récentes font un lien entre ces pratiques et une forme de contrôle normatif de l'entreprise sur les salariés (Edwards, 2005 ; Müller, 2017). Dans ce travail nous explorons ainsi les réactions des collaborateurs exposés aux témoignages vidéo mettant en scène leurs pairs et nous cherchons à identifier les facteurs qui contribuent à renforcer ou fragiliser leurs intentions de eWOM concernant ces témoignages vidéo.

Revue de littérature

La recherche en marketing suggère que l'utilisation de témoignages renforce le pouvoir de persuasion des communications (Martin et al., 2008 ; Mittelstaedt et al., 2000). Les témoignages vidéo de salariés ont des effets positifs sur l'attractivité perçue de l'organisation et l'intention de postuler (Van Hoyer et Lievens, 2007) du fait d'une plus grande crédibilité (Walker et al., 2009) et d'un plus grand réalisme que d'autres moyens de communication comme les prises de parole des dirigeants, les campagnes de communication *corporate* classiques, ou les retours clients (Łacka-Badura, 2018 ; Korzynski et al., 2020). Le contenu de témoignages vidéo est considéré comme riche, en particulier lorsque des employés « ordinaires » sont mis en scène, et qu'ils parlent d'eux-mêmes plutôt que de vanter leur entreprise (Walker et al. 2009). Ils véhiculent une touche humaine (Fleck et al., 2014), facilitant ainsi l'identification des futurs candidats (Cober et al., 2000 ; Maagaard, 2014). L'efficacité des témoignages vidéo tient également au format, qui obtient de meilleurs résultats que des images, du texte ou une combinaison de texte et d'images (Łacka-Badura, 2018). En revanche, ils sont considérés comme moins efficaces que le bouche à oreille, car perçus comme soumis à une forme de contrôle organisationnel (Van Hoyer et Lievens, 2007).

1 <https://www.cbnews.fr/digital/image-tendances-publicite-video-ligne-europe-pubmatic-iab-europe-67893>

Notons que les antécédents et les effets des témoignages vidéo ont été principalement étudiés sur les candidats, cible de ce type de messages. Les témoignages vidéo étant postés sur les réseaux sociaux, les collaborateurs en place peuvent toutefois s'en faire les relais via des pratiques de bouche à oreille électronique (eWOM, Hennig-Thurau et al., 2004) telles que les *likes* ou les partages (Korzynshi et al., 2020). Ces pratiques renforcent la communication de la marque employeur en augmentant la viralité de la communication et en renforçant la crédibilité perçue du message (Korzynshi et al., 2020 ; Wilden et al.). En effet, perçus comme des sources crédibles d'information pour le public (Men, 2014), les collaborateurs contribuent à façonner l'image de l'entreprise auprès des autres parties prenantes (Lindgreen et al., 2016). Le partage d'informations par les collaborateurs sur les réseaux sociaux donne des signaux positifs sur l'entreprise (Korzynski et al., 2020 ; Rokka et al., 2014).

Une première analyse d'entretiens menés auprès de salariés soumis à une projection de témoignages vidéo nous a conduit à mobiliser la sincérité perçue des communications comme antécédent potentiel de l'intention de eWOM. Des recherches antérieures soulignent les effets positifs de la ME (Lievens et al., 2007 ; Love et Singh, 2011) sur les collaborateurs en place dans l'entreprise. Dans ce contexte, les concepts de sincérité et d'authenticité sont fréquemment et indifféremment mobilisés dans la littérature (Carlini et al., 2019 ; Lehman et al., 2018). La sincérité ou l'authenticité perçue par les salariés vis-à-vis des promesses de la ME détermine l'efficacité des actions entreprises (McShane et Cunningham, 2012 ; Carlini et al. 2019 ; Benraïss-Noaille et Viot, 2021). Les recherches sur cette question semblent particulièrement importantes dans la mesure où le statut « d'initié » des salariés leur confère une conscience accrue de la perception de sincérité de l'entreprise en matière de communication ME et RSE (Carlini et al., 2019 ; Benraïss-Noaille et Viot, 2021). A la différence des autres parties prenantes, les salariés ont en effet un accès privilégié à différents types d'informations (communications internes, externes, réseau...) leur procurant une capacité de jugement aiguisée par rapport aux comportements internes de l'organisation (McShane et Cunningham, 2012).

Différents courants de recherche se sont emparés de l'authenticité d'où une vision hétérogène du concept (Lehman, et al. 2018). Lehman et al. (2018) relèvent trois acceptions de l'authenticité dans la littérature en management (1) la cohérence (*consistency*) entre valeurs internes et comportements externes de l'entreprise, (2) la conformité (*conformity*) de l'entreprise avec les représentations sociales, (3) le lien/la preuve (*connection*) à travers des éléments concrets (personnes, endroit ou temps) que ce qui est présenté est vrai. Quant à la sincérité, elle est définie dans la littérature en ressources humaines comme la perception de cohérence entre les actions de l'organisation et son identité organisationnelle. Nous comprenons la sincérité comme une dimension structurelle de l'authenticité, déterminante dans le processus de vérification. L'évaluation de la sincérité est un préalable au jugement sur l'authenticité d'une communication : elle doit a minima être perçue comme sincère pour être jugée comme authentique. Cette revue conceptuelle nous permet de clarifier notre question de recherche. Nous cherchons à comprendre comment les collaborateurs actuels jugent la sincérité des témoignages vidéo, et si cela a une influence sur leur intention de les relayer.

Méthodologie : une étude de cas dans le secteur bancaire

Notre recherche s'appuie sur une étude de cas réalisée auprès de salariés de la banque « GesPat » (pseudonyme). Le choix de ce secteur nous paraît pertinent dans un contexte où les établissements bancaires peinent à recruter et s'arrachent aujourd'hui les meilleurs profils de conseillers en gestion de patrimoine². Lors du terrain, GesPat a mis en place une communication ME sous la forme de vidéos de témoignages de collaborateurs. 12 vidéos ont été collectées.

² Article dans Les Échos le 21 Juin 2019, « La guerre des talents contraint les banques à innover pour recruter », et le 22 Janvier 2020, « Emploi : les banques ne font plus rêver ».

Une démarche de construction progressive a été adoptée. Une première phase composée de 6 entretiens auprès de salariés a fait émerger des paradoxes qui ont conduit à des premières interprétations et à de nouvelles connaissances. Il est apparu que les collaborateurs donnaient leur avis sur le caractère spontané ou « vrai » des vidéos. Certains décidaient de partager ou de « liker » les vidéos sur les réseaux sociaux et d'autres au contraire décidaient en conscience de ne pas le faire. 10 entretiens complémentaires ont ensuite été menés jusqu'à parvenir à un niveau de saturation. Nous avons réalisé au total 16 entretiens individuels semi-directifs d'une durée moyenne d'1h (de 40 minutes à 2h10) avec des collaborateurs de GesPat (Table 1-annexe 1). Nous avons veillé à une diversité de genre, d'âge, d'ancienneté et de fonctions. Le guide d'entretien était structuré en 3 grandes parties. Dans un premier temps nous avons demandé aux salariés de nous préciser comment ils avaient connu l'entreprise. Nous les avons questionnés sur la manière dont ils parlaient de l'entreprise à leur entourage et sur leurs pratiques éventuelles de recommandation de l'entreprise. Puis nous leur avons demandé de regarder les témoignages vidéo. Nous avons relevé leurs réactions spontanées en positif et en négatif. Nous les avons interrogés sur l'intention de partager les vidéos. Enfin nous leur avons demandé de conclure sur l'intérêt de ces vidéos pour l'entreprise. Les entretiens ont été intégralement retranscrits et analysés en deux temps : (1) une lecture par « attention flottante » permettant de faire émerger des thématiques communes puis (2) la réalisation d'un codage systématique de chaque entretien guidé par les thématiques identifiées (Ayache et Dumez, 2011).

Résultats

Les résultats mettent en lumière des réactions ambivalentes des salariés à propos des témoignages vidéo. D'un côté, ils soulignent leurs effets positifs sur l'attractivité perçue de l'organisation « *c'est super positif de voir ces personnes ravies. Moi, je vois ça, j'y vais tout de suite !* » (Florence) et sur la formation de l'identité organisationnelle « *avec ces vidéos, j'ai l'impression que je suis dans quelque chose de plus grand...il y a une unité de famille* » (David). D'un autre côté, ils s'interrogent sur la congruence du message par rapport à ce qu'ils connaissent de l'entreprise mais aussi à leurs valeurs et caractéristiques personnelles. Ils questionnent également la forme des vidéos et le discours. Ces réactions ambivalentes, qui passent finalement par une plus ou moins grande sincérité perçue du message ont des conséquences sur leur intention de relayer ou non la vidéo (annexe 2). L'analyse de contenu nous conduit à identifier trois facteurs qui renforcent ou au contraire fragilisent la sincérité perçue du message, la perception de sincérité étant un préalable à l'intention de relayer.

Congruence collaborateur / témoinant. Les collaborateurs considèrent que le témoignage est sincère lorsqu'il met en scène des collaborateurs qui leur ressemblent (adéquation témoinant-collaborateur). Il s'agit tout d'abord d'une adéquation en termes de caractéristiques individuelles (âge, couleur de peau, sexe, fonctions occupées). « *Il a différents niveaux, différents degrés d'expériences, différents âges avec un discours qui va relativement dans le même sens et ça donne un côté naturel* » (Guillaume). L'adéquation peut se situer enfin au niveau des valeurs ou des normes partagées avec des réactions parfois vives de nos informants quand il y a incongruence perçue. « *Quand tu entends plus tu travailles plus tu gagnes...pff... j'hésite entre rire ou pleurer* (Mathilde). Ce facteur entre en résonance avec la théorie du fit individu-organisation, qui montre que l'alignement entre les valeurs des individus et de l'organisation favorise l'intention de rester dans l'organisation (Chatman, 1989; Kristof, 1996). De manière très lucide et détachée, certains collaborateurs nous font part de leurs doutes quant à la sincérité de la démarche, suggérant que l'approche communicationnelle est probablement en inadéquation avec leurs valeurs. « *Cela reste de la com, c'est du politiquement correct, pour être sincère avec vous cela me passe au-dessus de la tête* » (Andy).

Congruence discours / vécu collaborateur. Nos résultats rejoignent les travaux qui voient la ME comme une construction « sensible » (Benraiss-Noailles et Viot, 2021), les collaborateurs étant bien plus intransigeants à l'égard de l'exactitude des discours véhiculés que d'autres parties prenantes plus distantes de l'entreprise. En effet, les informants jugent assez sévèrement les écarts perçus entre ce qui est mis en avant dans les témoignages et l'expérience réelle vécue au travail. « *Cela s'éloigne trop de la difficulté d'un conseiller, de la difficulté du travail. A part la fille à la fin qui parle, il n'y a rien de spontané là-dedans. (...)* ». (Philippe). Le fait que ce discours soit porté par des pairs plutôt que par des dirigeants ne change pas vraiment cet état de fait : les témoins dont le discours est trop déconnecté de l'expérience réelle sont jugés comme étant des porte-voix. « *Ils ne sont pas spontanés. Ils sont formatés...* » (Valérie). Nos résultats mettent en effet en évidence un lien positif entre le fait de témoigner de difficultés du quotidien et des faiblesses de l'organisation et la sincérité perçue. A l'inverse si le contenu ne reflète pas les difficultés rencontrées il y a un manque de sincérité perçue. « *Les vidéos ne parlent que des points positifs, pour moi il n'y a pas d'objectivité, c'est comme si on leur avait demandé de dire les choses* » (Mathilde).

Éléments de contrôle perçus et forme des vidéos. Les informants interrogent le casting des collaborateurs choisis pour témoigner. Ils seraient les « bons élèves », spécialement sélectionnés. « *C'est toujours les mêmes qui font les vidéos et qui sont mis à l'honneur. On a l'impression que c'est un peu un discours officiel soit très corporate soit un peu fayot.* » (Valérie). Cet aspect normatif provoque une forme de désidentification (« eux » versus « nous ») qui tend à reléguer les témoins dans un groupe à part de ceux qui font exactement ce qu'on attend d'eux. « *Les gens qui sont filmés ils ne sont pas obligatoirement honnêtes parce qu'ils savent très bien qu'ils sont filmés* » (David). La sincérité perçue du témoignage passe aussi par des éléments de forme. Des éléments visuels comme le fond de la vidéo, lorsqu'ils sont perçus comme étant contrôlés par le service communication participent de l'impression de contrôle de la parole des témoins. D'autres éléments jouent aussi, comme le caractère statique de la mise en scène qui contribuent à une impression générale trop sage et lisse. En revanche plusieurs de nos informants insistent sur la gestuelle et la façon dont s'expriment les témoins comme le fait de buter sur certains mots qui favorisent une certaine spontanéité. « *Certains cherchent leurs mots, cela montre que c'est ce qu'ils ressentent et pas ce qu'on leur a dicté donc cela semble plus véridique qu'une pub toute faite* » (Muriel) ».

Au-delà de la description des facteurs, il est possible de faire émerger deux catégories permettant de décrire la sincérité perçue dans le cadre de témoignages vidéo : la première relative à une sincérité comprise comme « fidèle à qui je suis », que l'on peut relier à l'identité au travail (Brown, 2021), la seconde faisant davantage référence à l'authenticité comprise comme « fidèle à ce que je vis », qui serait liée à l'expérience de travail (Plaskoff, 2017 ; Cornelius et al, 2022) (Table 2-annexe 3).

Les conséquences sur l'intention de eWOM. Nos résultats semblent mettre en évidence que l'intention de relayer l'information est influencée par la perception de sincérité des témoignages vidéo par les collaborateurs. Certains mentionnent que ces témoignages sont très fidèles à ce qu'ils sont et ne notent pas de dissonance entre le discours et ce qu'ils vivent. Hervé nous dit avoir relayé ces vidéos parce qu'il les trouvait spontanées et que cela leur permettait de recruter. Nous observons que pour Elisa et Adrien c'est une manière de se construire une identité. A cet égard ces résultats rejoignent les travaux de Theureau et al. (2004) et Rosario et al. (2018) pour lesquels la valorisation de soi et le désir d'incitation économique sont des facteurs conduisant les consommateurs à un comportement d'eWOM. D'autres informants indiquent que ces vidéos ne sont pas en adéquation avec ce qu'ils vivent et trop déconnectés de la réalité pour paraître sincères. Ils ne souhaitent pas relayer les vidéos, mentionnant qu'ils décevraient les futurs recrutés. Enfin des collaborateurs nous disent que ces témoignages ne

reflètent ni qui ils sont, ni ce qu'ils vivent et jugent très sévèrement ces vidéos (Valérie, Mathilde). Ainsi, l'intention d'eWOM des vidéos pourrait passer par une fidélité des témoignages à la fois à « qui je suis » et à « ce que je vis ». Dès lors qu'une des dimensions de la sincérité ne serait pas respectée, il n'y aurait pas d'intention d'eWOM.

Discussion, limites et voies de recherche

Ce travail contribue aux travaux sur la construction de la ME. Cette construction s'apparente à une ligne de crête, avec la difficulté de concilier des objectifs de communication différents entre les deux principales cibles de la ME. Pour les candidats, il s'agit de faire rêver, alors que pour les collaborateurs, la sincérité perçue conditionne l'intention de relayer ces communications. Si les campagnes de communication ME sont conçues et pensées essentiellement pour les candidats, les entreprises doivent prendre en compte leurs collaborateurs comme des « audiences secondaires » (Piehler et al., 2019). Les choix des entreprises en termes de communication ME peuvent être évalués comme plus ou moins congruents par les salariés, ce qui influence leurs attitudes et comportements. La théorie de la congruence (Maille et Fleck, 2011) invite à évaluer le discours deux dimensions, son « caractère attendu » et sa « pertinence ». Dans nos résultats, les salariés s'interrogent sur la « pertinence » du témoignage, par rapport à leurs valeurs ou à leur vécu de travail. Quant au « caractère attendu », il se manifeste lorsque les employés se questionnent sur une mise en scène « *corporate* » des vidéos. La théorie de la congruence, élaborée dans le champ du comportement du consommateur, apporte un éclairage intéressant sur les résultats, qu'il conviendra de creuser.

Nos résultats entrent aussi en résonance avec les travaux sur le contrôle normatif (Fleming et Sturdy, 2009). La recherche de Müller (2017) s'appuie sur cette théorie pour montrer comment les éléments de communication de la marque Ikea modèlent de façon implicite les comportements des collaborateurs. Si les témoignages vidéo peuvent être vus comme une forme de contrôle, ce que nos résultats semblent confirmer, les employés conservent une forme d'agence, variable selon les individus. Si les communications sont perçues comme sincères, il est probable que cela atténue la perception de contrôle.

D'un point de vue théorique, ce travail contribue à la ME dans le champ des ressources humaines, et à l'*internal branding* en marketing, en faisant émerger le mécanisme conduisant les salariés à relayer la communication ME, à travers la sincérité perçue. Il étend potentiellement les travaux sur la congruence en comportement du consommateur aux salariés. D'un point de vue managérial, les managers en ressources humaines et en communication peuvent tirer parti de ce travail, en réfléchissant aux discours et aux éléments formels susceptibles d'augmenter la sincérité perçue des campagnes ME auprès des collaborateurs. En particulier, des témoignages vidéo mettant en scène des profils variés, avec un ton relativement libre, des mises en scène en milieu naturel et des récits fidèles à l'expérience réelle de travail donneraient de meilleurs résultats que des approches plus formatées.

Ce travail, de nature exploratoire, présente les limites liées à ces types d'approche, avec des possibilités de généralisation limitées aux caractéristiques du cas et une valeur plus descriptive qu'explicative. Il pose néanmoins les jalons pour une compréhension plus poussée des effets des communications ME sur les collaborateurs. Une expérimentation permettrait de mesurer les effets sur l'intention de eWOM, mais aussi sur des variables telles que la confiance et l'identification organisationnelle. On peut également s'interroger sur d'autres antécédents potentiels de l'intention de relayer, tels que le capital marque ou la réputation (Bartels et al., 2020), ou bien des facteurs individuels comme l'estime de soi (Ritzenhofe et al., 2019) ou le niveau d'utilisation des réseaux sociaux.

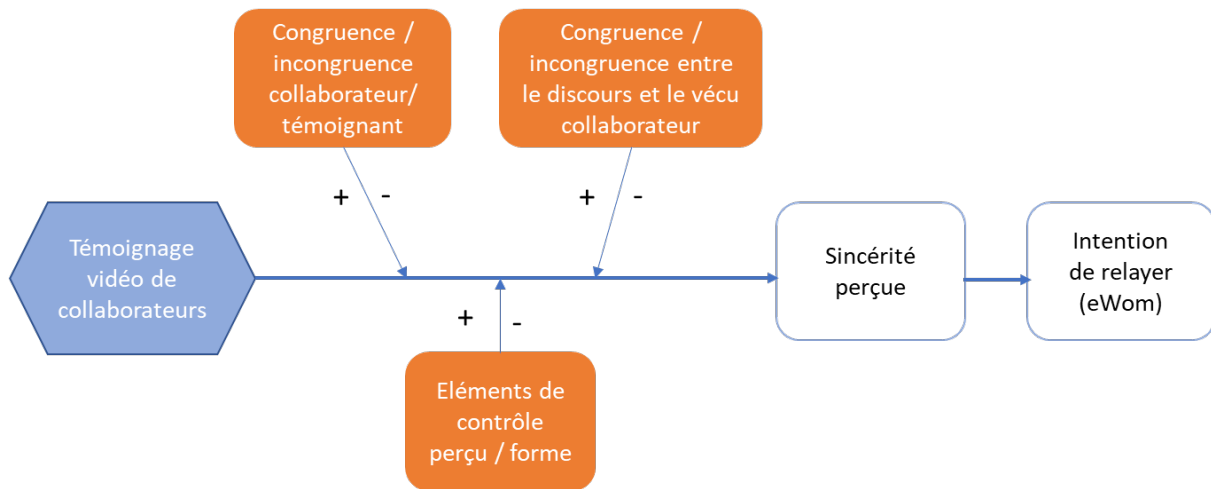
Annexe 1

Table 1- Profil des collaborateurs Gespat interrogés

Prénoms	Âges	Fonctions	Ancienneté
Muriel	54 ans	Conseiller-réseau	20 ans
Valérie	49 ans	Secrétaire-réseau	16 ans
Marie	36 ans	Chargée de crédit-siège	3 ans
Fabienne	59 ans	Chargée d'audit-siège	6 ans
Philippe	50 ans	Conseiller de patrimoine-réseau	19 ans
Guillaume	40 ans	Conseiller de patrimoine-réseau	5 ans
Marie Cécile	45 ans	Contrôle interne-siège	20 ans
Florence	58 ans	Coordinatrice incidents-réseau	22 ans
Elisa	52 ans	Manager des risques-siège	3 ans
Hervé	51 ans	Manager patrimoine-réseau	16 ans
Mathilde	28 ans	Chargée du contrôle permanent	1 an
David	35 ans	Conseiller de patrimoine-réseau	7 ans
Gwenael	33 ans	Conseiller de patrimoine-réseau	2 ans
Maxime	32 ans	Conseiller de patrimoine-réseau	1 an
Andy	28 ans	Conseiller de patrimoine-réseau	3 ans
Adrien	35 ans	Conseiller de patrimoine-réseau	1 an

Annexe 2

Table 2 - Modèle conceptuel de l'intention de relayer les témoignages vidéo



Annexe 3

Table 3 - Les dimensions de la sincérité perçue des témoignages vidéo

	Perception de sincérité	Perception d'insincérité
Fidèle à qui je suis (identité au travail)	<ul style="list-style-type: none"> • De « vrais » salariés, avec une diversité dans la représentation • Un discours congruent avec les valeurs personnelles • Une spontanéité dans l'expression des témoins 	<ul style="list-style-type: none"> • Une mise en scène des « bons élèves », un petit groupe à part, non représentatif • Un discours incongruent avec les valeurs personnelles • Un environnement statique, <i>corporate</i>
Fidèle à ce que je vis (expérience de travail)	<ul style="list-style-type: none"> • Un discours congruent avec le vécu et qui relate aussi les difficultés et les failles, pas uniquement ce qui marche 	<ul style="list-style-type: none"> • Un discours déconnecté du quotidien, mentionnant uniquement les points positifs

BIBLIOGRAPHIE

- Ambler T et Barrow S (1996) The employer brand. *Journal of Brand Management* 4(3): 185–206. DOI: 10.1057/bm.1996.42.
- Ayache M et Dumez H (2011) Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? *Le Libellio d'ÆGIS* 7(2-Eté): 33–46.
- Backhaus K (2016). Employer Branding Revisited. *Organization management journal* 13(4): 193–201.
- Bartels, J., Reinders, M. J., Broersen, C., & Hendriks, S. (2020). Communicating the fair trade message: the roles of reputation and fit. *International journal of advertising*, 39(4), 523-547.
- Benraiss-Noailles L et Viot C (2020) Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty. *Journal of Business Research*. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.02.002.
- Benraiss-Noailles L et Viot C (2021) Ancrages et mirages de la marque employeur, une construction sensible. In: *GRH et Questions Sensibles En Entreprise : Approches Sociales, Sociétales et Managériales*. Collection AGRH. Editions Vuibert.
- Berger-Remy F, Delmas S et Villartay S de (2020) Entre désenchantement et pragmatisme, les stratégies des collaborateurs face aux incohérences entre la marque et le vécu de travail. *Décisions Marketing* 99: 37–59. DOI: 10.7193/DM.099.37.59.
- Berthon P, Ewing M et Hah LL (2005) Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising* 24(2): 151–172. DOI: 10.1080/02650487.2005.11072912.
- Brown, A. D. (2021). Identities in and around organizations: Towards an identity work perspective. *Human Relations*, 0018726721993910.
- Cable DM et Turban DB (2003) The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology* 33(11). Wiley Online Library: 2244–2266.
- Carlini J., Grace D., France C. et Lo Iacono J. (2019), “The corporate social responsibility (CSR) employer brand process: Integrative review and comprehensive model”, *Journal of Marketing Management*, 35(1-2), p.182-205.
- Charbonnier-Voirin A, Poujol JF et Vignolles A (2017) From value congruence to employer brand: Impact on organizational identification and word of mouth: From value congruence to employer brand. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* 34(4): 429–437. DOI: 10.1002/cjas.1379.
- Chatman JA (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review* 14(3). Academy of Management: 333–349. DOI: 10.5465/amr.1989.4279063.
- Cober RT, Brown DJ, Blumental AJ, et al. (2000) The quest for the qualified job surfer: It's time the public sector catches the wave. *Public Personnel Management* 29(4). SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA: 479–496.
- Collins CJ et Stevens CK (2002) The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology* 87(6). US: American Psychological Association: 1121–1133. DOI: 10.1037/0021-9010.87.6.1121.

- Cornelius, N., Ozturk, M. B., et Pezet, E. (2022). The experience of work and experiential workers: mainline and critical perspectives on employee experience. *Personnel Review*.
- Fleck, N., Michel, G., et Zeitoun, V. (2014). Brand personification through the use of spokespeople: An exploratory study of ordinary employees, CEOs, and celebrities featured in advertising. *Psychology & marketing*, 31(1), 84-92.
- Fleming, P., & Sturdy, A. (2009). ‘Just be yourself!’: Towards neo-normative control in organisations? *Employee Relations*, 31, 569–583.
- Guillot-Soulez C et Pezet E (2020) *Marque Employeur et Travail Expérientiel : La GRH Dans l'économie Des Marques*. Vuibert AGRH.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic word of mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38–52.
- Korzynsko P, Mazurek G et Haenlein M. Leveraging employees as spokespeople in your HR strategy: How company-related employee posts on social media can help firms to attract new talent. *European Management Journal*, 2020, vol. 38, no 1, p. 204-212
- Kristof AL (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology* 49(1): 1–49.
- Łacka-Badura Jolanta (2018) Building employer brands through employee testimonials: The linguistic expression of values. *Discourse, communication and the enterprise: Where business meets discourse*. Cambridge Scholars Publishing Newcastle upon Tyne: 320–342.
- Leconte M (2017). L’image de marque employeur perçue par les salariés. Récits de l’expérience de travail. *Management & Avenir* 94(4): 177.
- Lehman, D. W., O’Connor, K., Kovács, B., et Newman, G. E. (2019). Authenticity. *Academy of Management Annals*, 13(1), 1-42.
- Love, L. F., et Singh, P. (2011). Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through “Best Employer” surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 175-181
- Ma QK, Mayfield M et Mayfield J (2018) Keep them on-board! How organizations can develop employee embeddedness to increase employee retention. *Development and Learning in Organizations: An International Journal* 32(4). Emerald Publishing Limited: 5–9. DOI: 10.1108/DLO-11-2017-0094.
- Maagaard C (2014). Employee testimonials: Animating corporate messages through employees’ stories. *Discourse, Context & Media* 6: 22–32. DOI: 10.1016/j.dcm.2014.07.001.
- McShane, L., & Cunningham, P. (2012). To thine own self be true? Employees’ judgments of the authenticity of their organization’s corporate social responsibility program. *Journal of business ethics*, 108(1), 81-100.
- Martin BAS, Wentzel D et Tomczak T (2008) Effects of Susceptibility to Normative Influence and Type of Testimonial on Attitudes Toward Print Advertising. *Journal of Advertising* 37(1). Routledge: 29–43. DOI: 10.2753/JOA0091-3367370103.

- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management communication quarterly*, 28(2), 264-284.
- Mittelstaedt JD, Riesz PC et Burns WJ (2000) Why are Endorsements Effective? Sorting among Theories of Product and Endorser Effects. *Journal of Current Issues & Research in Advertising* 22(1). Routledge: 55–65.
- Müller M (2017) ‘Brand-Centred Control’: A Study of Internal Branding and Normative Control. *Organization Studies* 38(7): 895–915.
- Newman, G. E. (2016). An essentialist account of authenticity. *Journal of Cognition and Culture*, 16(3-4), 294-321.
- Piehler R, Schade M et Burmann C (2019) Employees as a second audience: the effect of external communication on internal brand management outcomes. *Journal of Brand Management* 26(4): 445–460. DOI: 10.1057/s41262-018-0135-z.
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*.
- Reis, G. G., Braga, B. M., et Trullen, J. (2017). Workplace authenticity as an attribute of employer attractiveness. *Personnel Review*.
- Rokka, J., Karlsson, K., et Tienari, J. (2014). Balancing acts: Managing employees and reputation in social media. *Journal of Marketing Management*, 30(7-8), 802-827.
- Scheidler, S., Edinger-Schons, L. M., Spanjol, J., et Wieseke, J. (2019). Scrooge posing as Mother Teresa: How hypocritical social responsibility strategies hurt employees and firms. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 339-358.
- Soulez S et Poujol F (2020) Marketing et GRH : un avenir commun ? *Decisions Marketing* 99(3): 5–16.
- Van Hove G et Lievens F (2007) Investigating Web-Based Recruitment Sources: Employee testimonials vs word-of-mouth. *International Journal of Selection and Assessment* 15(4): 372–382.
- Walker HJ, Feild HS, Giles WF, et al. (2009) Displaying employee testimonials on recruitment web sites: Effects of communication media, employee race, and job seeker race on organizational attraction and information credibility. *Journal of Applied Psychology* 94(5). US: American Psychological Association: 1354–1364.
- Walker JH, Feild HS, Giles WF, et al. (2011) So what do you think of the organization? A contextual priming explanation for recruitment Web site characteristics as antecedents of job seekers’ organizational image perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 114(2): 165–178.
- Wilden, R., Gudergan, S., et Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of marketing management*, 26(1-2), 56-73.