



HAL
open science

Ancrages et mirages de la marque employeur, une construction sensible

Laila Benraiss Noailles, Catherine Viot

► **To cite this version:**

Laila Benraiss Noailles, Catherine Viot. Ancrages et mirages de la marque employeur, une construction sensible. Hennequin, Emilie; Condomines, Bérangère; Jan-Kerguistel, Alain; Pijoan, Natacha; Saint-Germes, Eve. GRH et questions sensibles en entreprise : approches sociales, sociétales et managériales, Vuibert, 2021. hal-04574046

HAL Id: hal-04574046

<https://hal.science/hal-04574046>

Submitted on 13 May 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.

Pour citer cette recherche :

Benraïss-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* », coordonné par : Hennequin E., Condomines B., Jan-Kerguitel A., Pijoan N. et Saint-Germes E.. Edition Vuibert – Collection AGRH.

Ancrages et mirages de la marque employeur, une construction sensible

Benraïss-Noailles Laïla, professeur des universités IAE, université de Bordeaux
Viot Catherine, professeur des universités, université de Lyon I

Résumé :

La littérature soulignant les effets désirables et bénéfiques de la marque employeur sur les salariés actuels et potentiels est très abondante. A l'inverse, celle qui traite de ses effets indésirables (en cas de surpromesse ou de fausse promesse) est plus limitée et est souvent de nature conceptuelle.

Ce chapitre met en lumière les conséquences pour les entreprises qui seraient tentées de présenter une version embellie de la réalité de l'expérience d'emploi et une promesse marque employeur et/ou RSE enjolivées. Cette forme de « *greenwashing* » appliqué à la marque employeur, très peu traitée dans la littérature, pourrait avoir pour conséquence de favoriser des comportements de retrait des salariés actuels (démotivation, absentéisme, baisse de production, intention de quitter, etc.) et la déception de salariés récemment recrutés.

Ce chapitre se propose d'analyser ce côté obscur de la promesse marque employeur. Plus précisément, il s'interroge d'une part sur l'essence même de la promesse d'emploi, les interactions de la marque employeur avec les autres marques (produit/service et *corporate*), et sur ses effets sur les salariés en poste ou potentiels.

A la fin de ce chapitre, un agenda de recherche sera proposé. Les pistes de recherches qui seront suggérées mettront en lumière la part sombre de la marque employeur restée inexplorée ainsi que ses effets aussi bien sur les salariés actuels que potentiels.

Mots clés :

Marque employeur, engagements RSE, promesse, sensibilité, *greenwashing*, *CSR-washing*

INTRODUCTION

L'actualité de ces derniers mois est propice à une réflexion sur l'une des facettes de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), à savoir la prise en compte des salariés actuels et potentiels en tant que partie prenante. Au printemps 2020, en pleine pandémie, Amazon est critiquée pour avoir « méconnu son obligation de sécurité et de prévention de la santé des salariés »¹. Plusieurs salariés qui tentaient d'alerter sur le danger sanitaire encouru auraient été licenciés. Le vice-président Web Services Amazon, qui a depuis démissionné, déclarait : « *Quelque chose s'est rompu [...] rester aurait signifié que j'adhère aux actions que je méprisais* »². Plus récemment en mars 2021, le limogeage du Directeur Général de Danone qui souhaitait en faire une entreprise à mission, montre à quel point la sincérité d'une démarche RSE reste fragile et la prédominance des actionnaires, en tant que partie prenante, forte, puisque le motif de son éviction serait la baisse des profits.

Si la RSE se réfère aux réponses apportées par l'organisation aux attentes des parties prenantes, l'Irresponsabilité Sociétale de l'Entreprise (IrSE) est, quant à elle, vue comme une non réponse voire une mauvaise réponse à ces attentes (Herzig et Moon, 2013) ou comme « des incidents provoqués par les entreprises et qui peuvent nuire au bien social, c'est-à-dire l'antithèse de la RSE » (Kang *et al.* 2016 : p. 60). L'IrSE fait référence aux activités des organisations qui affectent négativement les intérêts à long terme des parties prenantes (Chiu et Sharfman, 2016). Elle se manifeste quand la RSE est fondée sur la tromperie et la manipulation des parties prenantes (Greenwood, 2007). L'origine de l'IrSE peut être individuelle (un leadership autoritaire), organisationnelle (une focalisation sur les profits à court terme) ou environnementale (prévalence de normes et valeurs irresponsables au sein d'un secteur) (Küberling-Jost, 2021).

L'exemple d'Amazon confirme les propos de Lange et Washburn (2012). Pour ces auteurs, les pratiques d'IrSE recouvrent trois aspects principaux (1) leurs effets sont indésirables (2) l'entreprise est coupable et (3) les parties prenantes qui subissent les effets indésirables ne sont pas complices. L'IrSE implique des actions marquées par un manque de respect et de prise en considération du bien-être d'autrui aux niveaux individuel et collectif (Hibbert et Cunliffe, 2015). L'IrSE peut-elle s'avérer dommageable pour la marque employeur (ME) ? Les salariés actuels d'une entreprise perçue comme irresponsable sont-ils tentés de la quitter et les salariés potentiels de s'en détourner ? Quelques semaines après l'incident mentionné *supra*, Amazon a mis en place, une campagne publicitaire s'appuyant sur des témoignages de salariés mettant en avant l'adéquation entre leurs valeurs personnelles et les valeurs de l'entreprise. Est-ce parce que l'entreprise ressentait le besoin de redorer son image en tant qu'employeur ?

Depuis plusieurs décennies, les organisations tendent à se différencier les unes des autres, en tant qu'employeurs, de manière à attirer et/ou à fidéliser les talents. Elles disposent pour cela de différents leviers parmi lesquels la réputation, la RSE et la ME.

La ME est « une promesse d'emploi unique à destination des salariés actuels et potentiels qui s'appuie sur des bénéfices – fonctionnels, économiques et psychologiques – associés à une organisation en tant qu'employeur et à l'offre RH qu'elle propose. Elle permet de créer une identité et une image distinctive de l'entreprise en tant qu'employeur. » (Viot et Benraïss-Noailles, 2014, p. 62). La ME fait une promesse à ses salariés actuels et potentiels sur leur future expérience au sein de l'organisation (Backhaus, 2016).

Ce chapitre, délibérément focalisé sur la ME, ne peut faire l'impasse sur la RSE, définie par la Commission Européenne comme « un concept par lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités commerciales et dans leur interaction avec leurs parties prenantes sur une base volontaire », et la réputation définie comme

¹ https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/04/14/coronavirus-la-justice-ordonne-a-amazon-de-limiter-son-activite-et-d-evaluer-le-risque-pour-les-salaries_6036565_3234.html (consulté le 11 novembre 2020).

² <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/metiers-reconversion/je-travaille-dans-une-entreprise-au-coeur-du-scandale-1216906> (consulté le 11 novembre 2020).

« l'opinion bonne ou mauvaise que se font les différents publics de l'entreprise à partir du résultat de toutes leurs expériences, croyances, sentiments, connaissances et impressions qui constituent alors un tout perçu, construit à partir d'un ensemble d'items véhiculés par l'entreprise donnant une réputation forte si ceux-ci sont perçus de façon identique par les différents publics de l'entreprise et s'ils sont admis par les salariés » (Boistel, 2014, p. 220). L'engagement social, la réputation et la ME sont en effet liés. Backhaus (2016) considère la ME comme un des nombreux facteurs de réputation qui contribuent à la construction d'un avantage concurrentiel. En France, un tiers des candidats déclarent qu'ils refuseraient catégoriquement un emploi dans une entreprise ayant une mauvaise réputation³. De même, l'engagement socialement responsable d'une organisation influence la perception que les salariés actuels et potentiels ont de la ME (Suliman et Al-Khatib, 2014). Kashikar-Rao (2014) étudie le lien entre l'image socialement responsable et sa contribution à l'image de la ME, en interne et en externe et souligne que la bonne réputation de l'employeur, bâtie grâce à de bonnes conditions de travail, à des régimes de rémunération concurrentiels et à une bonne réputation de responsabilité sociale, sont les moteurs de la ME. Mais qu'en est-il d'une promesse fautive ou non sincère faisant miroiter une image erronée de l'entreprise ou lorsque les agissements de l'entreprise ne correspondent pas aux valeurs affichées ? Le Prix Pinocchio⁴ (en référence à la marionnette de Geppetto) dénonce les entreprises qui ne respectent pas les engagements écologiques qu'elles prônent, soulignant « le décalage entre leur vitrine promotionnelle et la réalité de leurs agissements ». C'est ainsi que BNP Paribas s'est vue attribuer, en 2015, le prix de l'entreprise ayant la campagne de communication la plus mensongère en comparaison de ses actions réelles, notamment son soutien financier au secteur du charbon, plus spécifiquement en Afrique du Sud et en Inde. Si l'actualité est riche d'exemples associés au *greenwashing* organisationnel (sorte de blanchiment RSE), ce phénomène a-t-il des effets sur la ME ? A-t-il gagné la ME ? Lorsqu'elle éclate en plein jour, l'incongruence entre le discours responsable de la ME et la réalité influence-t-elle les attitudes et réponses des salariés actuels et potentiels ? A-t-elle des conséquences pour l'entreprise épinglée ? Si la littérature consacrée aux vertus de la ME est conséquente (effets bénéfiques sur les attitudes et les comportements des salariés, sur l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur et sur sa performance financière), la part sombre de la ME est plus difficile à appréhender et les recherches qui s'y consacrent demeurent rares car le sujet est sensible (Barbara *et al.*, 2019 ; Carlini *et al.*, 2019 ; Mariappanadar, 2020). Prenant le contre-pied des nombreuses recherches centrées sur les bienfaits de la ME, l'objectif de ce chapitre est de proposer une analyse des recherches portant sur les dérives des promesses de la ME. Dans ce chapitre, après avoir rappelé les différents courants qui constituent les ancrages théoriques de la ME (1), nous reviendrons sur l'essence même de la promesse ME (2). Ensuite, nous traiterons de ses effets et ses mirages (3). Enfin, un agenda de recherche sera proposé (4).

1. ANCRAGES THEORIQUES DE LA PROMESSE ME

Les recherches qui ont exploré les effets de la ME sur les réponses des salariés actuels et potentiels, s'appuient sur des cadres théoriques variés. La théorie du signal (Spence, 1974) est empruntée aux sciences économiques. Certaines théories sont du domaine de la stratégie et soulignent la nécessité d'acquérir un avantage compétitif (théorie des ressources ; Wernerfelt, 1984) et de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes externes et internes (théorie des parties prenantes ; Freeman, 1984, Donaldson et Preston, 1995). Enfin, d'autres cadres théoriques, comme la théorie de l'identité sociale (Ashforth et Mael, 1989), la théorie du *fit* individu-organisation (Nadler et Tushman, 1980) et la théorie du contrat psychologique

³ Courrier Cadres : Dossier « Marque employeur. Quand les lignes bougent », février mars 2020 - n° 125.

⁴ <https://www.amisdela terre.org/campagne/prix-pinocchio/> (consulté le 25 mars 2020).

(Rousseau, 1989 ; 1995), sont, quant à elles, empruntées à la psychologie sociale.

2.1 Cadre théorique emprunté aux sciences économiques : la théorie du signal

Selon la théorie du signal appliquée au marché du travail (Spence, 1974), les salariés potentiels (ou candidats à l'embauche) disposent d'une information parcellaire sur les organisations. Dès lors, ils utilisent les informations communiquées par celles-ci comme des signaux pour choisir leur futur employeur en imaginant ce que cela signifierait d'être membre de cette organisation (Rynes *et al.*, 1991). Ce cadre théorique est donc plus particulièrement adapté lorsqu'il s'agit d'étudier les effets externes de la promesse portée par la ME.

Les informations diffusées par l'organisation à destination des parties prenantes externes que sont les salariés potentiels sont-elles sincères ? Le manque de sincérité dans les signaux émis pourrait avoir des effets à la fois en interne et en externe. Les salariés actuels, en tant que partie prenante interne seraient bien placés pour repérer un écart entre l'expérience vécue au sein de l'entreprise et le discours véhiculé à destination des salariés potentiels.

Ces derniers, en tant que cible externe, n'ont pas toujours les moyens de vérifier la sincérité des informations diffusées par l'organisation. Ils pourraient cependant entrer en contact avec des salariés actuels ou ex-salariés de l'organisation pour corroborer leurs perceptions. Ils pourraient aussi constater directement par eux-mêmes, une fois embauchés, un décalage entre les promesses et la réalité.

Carlini *et al.* (2019) s'appuient sur la théorie du signal pour réaliser une revue de littérature sur des liens entre RSE et ME. Les auteurs s'intéressent, entre autres, aux effets de la sincérité perçue des signaux RSE découlant du comportement réel de l'organisation ou de la communication non contrôlée (actualités, réseaux sociaux, classements, etc.) qu'ils définissent comme « la mesure dans laquelle la communication RSE d'une entreprise est considérée comme véridique et motivée par une authentique position éthique » (Carlini *et al.*, 2019, p. 82). Ce cadre est également retenu par App *et al.*, (2012) pour comprendre comment la gestion durable des RH contribue à établir une ME cohérente apte à soutenir un avantage concurrentiel.

2.2 Cadres théoriques empruntés à la stratégie

Selon Freeman (1984), une partie prenante est un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels. La reconnaissance des parties prenantes autres que les actionnaires découle d'une vision partenariale de la création de valeur par les organisations, en opposition avec la théorie de l'agence focalisée sur la création de valeur financière (Caby *et al.*, 2013). Un management par la valeur doit donc prendre en compte l'alignement des intérêts de l'ensemble des parties prenantes sur les objectifs de l'entreprise.

Certains auteurs font référence à la théorie des parties prenantes comme fondement de la ME. Minchington (2010) la mentionne dans la définition qu'il donne de la ME comme étant l'image de l'organisation en tant que lieu de travail idéal dans l'esprit des employés actuels et des principales parties prenantes du marché externe (candidats actifs et passifs, clients et autres parties prenantes clés).

La *théorie des ressources*, souvent mentionnée dans son acception anglo-saxonne comme la *Resource-based view* (RBV), considère que l'origine de la croissance des entreprises provient de ressources productives tangibles et intangibles (Penrose, 1959). Ce cadre a été complété par Wernerfelt (1984), selon lequel la performance durable provient d'un facteur interne : les ressources, qu'il définit comme un ensemble d'actifs tangibles et intangibles liés de façon semi-permanente à l'entreprise. Selon la théorie des ressources, l'aptitude d'une entreprise à atteindre et conserver un avantage concurrentiel repose sur sa capacité à amasser des ressources qui sont précieuses, rares, difficiles à imiter et difficiles à remplacer par une autre ressource (Baum et Kabst, 2013). Les ressources humaines font naturellement partie des ressources auxquelles la RBV fait référence.

La capacité à attirer des salariés talentueux et, une fois recrutés, à les fidéliser peut concéder un avantage concurrentiel difficilement imitable par les concurrents (Moroko et Uncles, 2008). Backhaus (2016, p. 197) affirme que « fondamentalement, la recherche sur la ME est construite sur la théorie des ressources ». Le cadre théorique de la RBV est pertinent à la fois pour les salariés potentiels et les salariés actuels (App *et al.*, 2012 ; Freeman et Albinger, 2000 ; Jain 2013). Selon Freeman et Albinger (2000), une organisation perçue comme socialement responsable dispose d'un avantage concurrentiel la rendant plus attractive aux yeux des salariés potentiels. Cet avantage est également source de motivation pour les salariés actuels qui sont davantage fidèles à l'organisation (Jain, 2013).

2.3 Cadres théoriques issus de la psychologie sociale

Selon *la théorie de l'identité sociale* (Ashforth et Mael, 1989), l'estime de soi est influencée par l'image et la réputation de son employeur. Ce cadre théorique est pertinent pour comprendre les effets internes et externes de la ME et de sa promesse. Il a été mobilisé dans le cas des effets externes et internes (App *et al.*, 2012 ; Capelli *et al.*, 2015 ; Greening et Turban, 2000). Un salarié potentiel va imaginer ce que cela signifierait de travailler pour une entreprise en tenant compte de son image, de même qu'un salarié actuel peut rehausser l'image qu'il a de lui-même en comparant la réputation de l'organisation à laquelle il appartient à celle d'autres organisations de moins bonne réputation (Greening et Turban, 2000). Les individus qui s'identifient à des entreprises perçues comme prestigieuses et jouissant d'une image attractive, voient leur estime de soi renforcée. En vertu de la théorie de l'identité sociale, App *et al.* (2012) affirment qu'intégrer une gestion responsable des ressources humaines dans la ME renforce le concept de soi des salariés potentiels et actuels.

D'après *la théorie du fit (adéquation) individu-organisation*, les individus seraient davantage attirés par les organisations dont les valeurs et les normes de comportement sont congruentes avec les leurs (Chapman *et al.*, 2005 ; Chatman, 1989 ; Kristof, 1996). A partir des signaux émis par les organisations, les individus infèrent les valeurs qui la caractérisent et les comparent à leurs propres valeurs et évaluent le degré d'adéquation perçue (*fit*) entre les deux systèmes (Kristof, 1996). Ce cadre théorique est pertinent pour comprendre les mécanismes psychologiques à l'œuvre chez les candidats à l'embauche : plus les individus perçoivent ce *fit* entre leurs valeurs et celles de l'organisation et plus ils sont attirés par elle (Chapman *et al.*, 2005 ; Chatman, 1989). Le *fit* individu-organisation prédit l'intention de poursuivre le processus de recrutement. Cette théorie a également été utilisée pour étudier les réponses des salariés actuels. L'alignement entre les valeurs individuelles et organisationnelles favorise la satisfaction, l'implication et l'intention de rester dans l'organisation. (Chapman *et al.*, 2005 ; Chatman, 1989). App *et al.* (2012) considèrent que le *fit* perçu entre les valeurs des salariés (actuels et potentiels) et la gestion responsable des ressources humaines modère la relation entre la RSE et l'attractivité organisationnelle : plus le *fit* est élevé, plus l'effet de la RSE est fort.

La *théorie du contrat psychologique* a vu le jour à la fin des années 1980. Le contrat psychologique, qui complète le contrat de travail, notion juridique, fait référence à la perception qu'a un employé des obligations réciproques qui caractérisent la relation d'échange qu'il entretient avec son organisation (Rousseau, 1989). Un tel contrat prend forme lorsqu'un subordonné pense être dans l'obligation de contribuer à son organisation en retour d'une promesse de cette dernière (Rousseau, 1995). Le contrat psychologique est de nature informelle : il est fondé sur des croyances, des promesses implicites ou explicites entre les salariés et l'organisation (Rousseau, 1995). Mis à mal (dans sa version initiale) par une réalité de l'emploi ayant évolué, un nouveau contrat psychologique s'est imposé dans lequel la promesse faite aux salariés porte sur l'acquisition de compétences monnayables sur le marché de l'emploi, en échange d'efforts et de flexibilité accrus (Baruch, 2004). Il a évolué vers une promesse d'employabilité « c'est-à-dire une promesse de parcours épargné par la précarité à condition que les cadres acceptent les contraintes qui s'imposent à eux » (Dany, 1998, p. 442).

Il existe un lien entre la ME et le contrat psychologique (Viot et Benraïss-Noailles, 2014). Les entreprises utilisent la marque pour communiquer une promesse d'emploi unique, c'est-à-dire différente de celle que peuvent proposer les employeurs concurrents, dont les composantes sont expliquées dans le paragraphe qui suit. Cette promesse influence la représentation que les salariés potentiels ont du futur contrat psychologique qui pourrait les lier à l'organisation s'ils étaient embauchés. Il y aurait un risque de violation du contrat psychologique si la ME véhiculait de fausses promesses (Moroko et Uncles, 2008). Ce serait une forme de dol qui, en droit des contrats, désigne l'ensemble des agissements trompeurs ayant entraîné le consentement qu'une des parties à un contrat n'aurait pas donné, si elle n'avait pas été l'objet de ces manœuvres. Poursuivant l'analogie, ce pseudo dol supposerait la volonté de tromper, par une fausse promesse préjudiciable aux jeunes recrues, et justifierait de mettre fin au contrat psychologique dont le consentement serait vicié.

2. PROMESSE ME : UNE CONSTRUCTION SENSIBLE

Le succès d'une promesse ME dépend principalement de deux dimensions qui la rendent vulnérable : l'attractivité et l'exactitude (Moroko et Uncles, 2008). Comme pour la marque produit, l'attractivité de la ME repose sur la notoriété, la différenciation et la pertinence. L'exactitude, quant à elle, met l'accent sur l'importance de la précision et de la cohérence entre la ME et l'expérience de travail, la culture et les valeurs de l'entreprise. La ME est très sensible à cette seconde dimension contrairement à la marque produit et à la marque *corporate*, lesquelles disposent d'une facette supplémentaire⁵ : elles peuvent maintenir une distinction entre « l'avant-scène » [image externe] et les coulisses [image interne] (Johns, 1999). S'il est vrai que la frontière entre les aspects externes et internes des entreprises est de moins en moins marquée (Hatch et Schultz, 1997), certains aspects des marques grand public (produit/service et *corporate*) ne sont pas couramment et régulièrement consultés par les consommateurs (par exemple, les processus de production), ce qui permet à ces marques de maintenir le mystère favorisant ainsi la construction d'associations émotionnelles par les clients. En effet, cette distance permet de promouvoir des associations basées sur la façon dont l'entreprise et le produit aimeraient être vus (ou comment les consommateurs aimeraient se voir) plutôt que d'être basées sur la réalité.

Se trouvant dans l'incapacité d'entretenir cette part de mystère, la ME est plus sensible à la précision et à l'exactitude, et ce à double titre. D'une part pour les salariés actuels, les dimensions de la ME sont largement expérimentées, créant une attente d'alignement entre la promesse perçue et l'expérience vécue. Pour Moroko et Uncles (2008), les salariés actuels s'investissent fonctionnellement, économiquement et psychologiquement dans l'expérience d'emploi. Leurs nombreuses interactions avec l'entreprise, sur une longue période, les rendent sensibles à tout écart entre la promesse ME et l'expérience réelle. D'autre part, du fait que les salariés potentiels ne peuvent évaluer complètement une entreprise avant de l'intégrer. Ils souffrent souvent d'une asymétrie d'information lors de la recherche d'un employeur (Spence, 1974 ; Wilde *et al.*, 2006). En plus de se tourner vers les sources formelles mises à disposition par l'entreprise (brochures de recrutement, site Internet, salons, etc.), les candidats n'hésitent pas à faire appel à d'autres sources informelles (recommandations, bouche-à-oreille, classements des meilleurs employeurs, réseaux sociaux, blogs, etc.). Ils se tournent également vers les informations sur les autres marques (produit/service, *corporate*), qu'ils utilisent comme indicateurs pour en déduire la promesse ME. Moroko et Uncles (2008) parlent alors d'appropriation involontaire des valeurs de la marque. Ces informations ainsi collectées par les salariés potentiels vont les aider à réduire le risque associé au choix d'un mauvais employeur.

L'exactitude perçue de la ME peut ainsi être déformée par les messages issus des communications

⁵ La marque *corporate*, fondée sur les valeurs et la culture organisationnelle, s'adresse à l'ensemble des parties prenantes alors que la ME cible en priorité les salariés actuels et potentiels d'une organisation. Foster *et al.*, (2010) considèrent que la ME est une marque dérivée (*sub-brand*) de la marque *corporate*.

sur les autres marques, en particulier si la ME elle-même n'est pas bien articulée et sa communication insuffisamment claire, ou encore si la marque *corporate* et la marque produit/service dominant ou véhiculent des messages différents voire qui contredisent celui de la ME. L'alignement des trois marques est nécessaire pour communiquer une image cohérente à l'extérieur et pour éviter un risque de fragmentation de la marque (Hatch et Schultz, 2009).

La promesse ME se trouve renforcée dès lors que les valeurs communiquées aux différentes cibles (client, salarié...) de l'entreprise sont également alignées avec sa réputation (Lim *et al.*, 2015). En effet, la réputation est une autre source de vulnérabilité dans la construction du processus d'attractivité d'un employeur (Collins et Stevens, 2002). Toutes les entreprises ont une réputation qui génère des perceptions parmi l'ensemble des parties prenantes y compris le grand public (Cailleba, 2009). En ce sens, la réputation est la somme globale de l'ensemble des images des parties prenantes vis-à-vis de l'organisation (Fombrun, 1996). C'est une représentation collective des actions décrivant la capacité de l'entreprise à proposer des résultats valorisés à ses différentes parties prenantes, parmi lesquelles les salariés (Fombrun et Rindova, 1996). Elle reflète ainsi la position relative de l'entreprise avec ses parties prenantes externes et internes. Walker (2010) ajoute que la perception se conclut par une opinion (positive ou négative) qui peut conduire à l'établissement d'un classement des entreprises en tant qu'employeurs potentiels. Pour Cable et Judge (1996), les candidats comparent leurs caractéristiques et leurs valeurs personnelles avec les valeurs, la culture et l'identité perçues de l'entreprise à la recherche de congruence (la théorie du *fit* explicitée *supra*).

Dans cette perspective, la perception des engagements RSE d'une entreprise est tout aussi essentielle dans la construction de l'image de ME et les choix des futurs postulants (Suliman et Al-Khatib, 2014). Jones *et al.* (2014), ont identifié les principaux signaux RSE qui affectent l'attrait organisationnel. Il s'agit, d'une part, de la fierté attendue des candidats potentiels d'être associés à une organisation prestigieuse qui est louée pour ses actions RSE et, d'autre part, des conditions de travail attendues en raison des efforts de l'entreprise pour améliorer le bien-être des salariés à travers les pratiques responsables qui leur sont destinées.

3. Mirages de la promesse ME

Une abondante littérature souligne les vertus d'une promesse de ME forte pour les salariés actuels qu'il s'agisse de satisfaction au travail (Davies, 2008 ; Bodderas *et al.*, 2011 ; Priyadarshi, 2011), d'identification à l'organisation, de motivation (Lievens et Highhouse, 2003 ; Berthon *et al.*, 2005 ; Lievens *et al.*, 2007 ; Jain, 2013), de fidélité et de rétention (Priyadarshi, 2011 ; Love et Singh, 2011, Okolocha, 2020), d'implication (Kunerth et Mosley, 2011 ; Priyadarshi, 2011 ; Vajjayanthi *et al.*, 2011 ; Love et Singh, 2011 ; Gill-Simmen *et al.*, 2018), d'attachement (Gill-Simmen *et al.*, 2018) et de comportements de citoyenneté organisationnelle (Lievens et Highhouse, 2003 ; Maxwell et Knox, 2009).

Les effets bénéfiques de la ME vis-à-vis des salariés potentiels font également l'objet d'une littérature abondante. La ME améliore l'attractivité de l'entreprise (Klimkiewicz et Oltra, 2017 ; Jones *et al.*, 2014) ; elle augmente le nombre et la qualité de candidatures reçues, la probabilité que le poste soit pourvu ainsi que celle de figurer dans l'ensemble de considération des salariés potentiels et réduit la durée nécessaire pour pourvoir un poste (Knox et Freeman, 2006 ; Martin, 2009 ; Kapoor, 2010 ; Ong, 2011 ; Shahzad *et al.*, 2011).

La ME est également bénéfique pour l'organisation dont la performance financière est supérieure du fait de la réduction des coûts liés au turnover, de prétentions salariales moindres (Cable et Turban, 2003 ; Tavassoli *et al.*, 2014) et d'une productivité accrue des salariés (Fulmer *et al.*, 2003 ; Mandhanya et Shah, 2010 ; Love et Singh, 2011 ; Tulasi et Hanumantha, 2012).

Cependant, les recherches portant sur l'effet d'une fausse promesse (ou d'une surpromesse) sont plus rares et centrées principalement sur le manque de sincérité des engagements RSE intégrés à la promesse ME et sur le décalage entre le discours prôné et les pratiques réelles.

3.1. Effets d'une fausse promesse ME sur les salariés actuels

Trois facteurs pouvant entraîner la perception d'une fausse promesse émergent de la littérature : l'absence de sincérité perçue de la promesse, notamment sur les engagements RSE de la ME (Carlini *et al.*, 2019 ; Lee *et al.*, 2019 ; Scheidler *et al.*, 2018 ; Kang *et al.*, 2016), le manque de proximité entre ceux qui édictent la ME et ceux qui la vivent (Martin *et al.*, 2011 ; Backhaus, 2016) ou encore une évolution de la promesse ME qui la fait s'éloigner de la promesse initiale (Backhaus, 2016 ; Edwards et Edwards, 2013).

3.1.1. Absence de sincérité perçue du discours RSE associé à la ME

Une première forme de fausse promesse de la ME, fréquemment étudiée dans la littérature, trouve son origine dans l'absence de sincérité perçue des engagements RSE qu'elle revendique, une forme de *CSR-washing*. Pope et Wæraas (2016) définissent le blanchiment RSE comme l'utilisation réussie d'une fausse revendication RSE pour améliorer la position concurrentielle d'une entreprise. Récemment, Ginder *et al.* (2021) valident empiriquement une typologie de la congruence RSE qu'ils conceptualisent comme le degré de congruence du positionnement RSE d'une entreprise entre ses revendications RSE externes et ses actions RSE internes. Ils identifient ainsi deux situations congruentes (alignement des actions internes et revendications externes : absence d'action RSE et de revendication *vs* actions RSE et revendications RSE) et deux situations non-congruentes (non alignement des actions et des revendications : *CSR-washing vs CSR-hushing*). Le *CSR-washing* est avéré lorsque l'entreprise revendique un discours RSE en l'absence d'action. A l'inverse, le *CSR-hushing* qualifie les organisations qui ont un comportement RSE mais ne le revendiquent pas, par peur d'être accusées de *CSR-washing*.

S'intéressant à la ME, Carlini *et al.* (2019), identifient quatre profils d'organisations au regard de la sincérité des allégations RSE associées à la ME : les ME sous-performantes (*underperformers*) pour lesquelles il n'y a pas d'alignement entre le discours et l'expérience vécue par les salariés mais un discours RSE identique pour les cibles externes et internes ; les ME « *greenwashers* » dont les stratégies RSE ne sont pas cohérentes et l'attractivité non fondée sur des valeurs RSE ; celles focalisées sur l'interne avec un alignement entre le discours RSE et l'expérience vécue par les salariés actuels et, enfin, les ME socialement responsables qui ont à la fois un discours RSE identique pour les cibles internes et externes et un alignement entre le discours RSE et l'expérience vécue par les salariés actuels.

Enfin, Lee *et al.*, (2019), proposent eux aussi une typologie, non validée empiriquement, qui combine deux types d'incongruence des revendications RSE : incongruence avec les valeurs de l'organisation et incongruence avec la promesse ME. Les auteurs considèrent qu'une signature de marque trompeuse s'apparente à une *fake news*. Le slogan lui-même peut être faux (slogan corrompu) s'il ne reflète ni les valeurs de l'organisation ni la promesse de marque. Le slogan est dit narcissique s'il reflète bien les valeurs de l'organisation mais n'est pas fidèle à la promesse ou, inversement, le slogan est étranger (fidèle à la promesse mais ne reflétant pas les valeurs de l'organisation). Enfin, le slogan est authentique en cas d'alignement du slogan avec la promesse ME et les valeurs de l'organisation.

Si dans certains cas la non-sincérité des arguments RSE de la ME est imputable aux perceptions des salariés potentiels qui s'appuient sur des signaux qui peuvent se révéler faux du fait de l'asymétrie d'information, les typologies de Carlini *et al.* (2019) et de Lee *et al.* (2019) suggèrent que certaines organisations associent délibérément à leur ME un discours RSE déconnecté de réelles pratiques responsables et durables. Le *CSR-washing* peut s'avérer dangereux pour l'organisation. En effet, si les organisations socialement responsables sont perçues comme plus attractives que celles qui ne le sont pas (Turban et Greening, 1997), les réactions des salariés actuels pourraient s'avérer très dommageables si le discours RSE n'était en réalité que pure hypocrisie. Le statut « d'initié » (*insider*) des salariés leur permet de mieux prendre conscience du degré de sincérité des revendications RSE d'une organisation (Scheidler *et al.*, 2018). Les salariés peuvent ainsi pousser l'employeur à respecter ses engagements ou à

adopter un comportement qu'ils jugent éthique. En 2020, les salariés de Facebook ont ainsi interpellé Mark Zuckerberg, au travers d'un mouvement de grève virtuelle, pour agir contre la diffusion de *fake news* et de messages haineux sur ce réseau social.

Lorsque les salariés perçoivent un écart entre le discours et les pratiques RSE de l'organisation pour laquelle ils travaillent, ils se trouvent en situation de disconfirmation négative de leurs attentes. Bien que les effets de cette disconfirmation négative aient été décrits par Oliver (1980) dans le contexte marketing (relation marque – consommateur), le paradigme d'Oliver (1980) est transférable à la relation ME – salariés car ces derniers peuvent être considérés comme des clients internes de l'organisation (Carlini *et al.*, 2019). Par analogie, la disconfirmation négative résultant du manque de sincérité de la promesse ME entraînerait une forte insatisfaction des salariés ce qui se traduirait par l'intention de quitter l'entreprise (Carlini *et al.*, 2019), par un turnover accru (Kang *et al.*, 2016), une moindre confiance à l'égard de l'organisation et une performance professionnelle déclinante (Carlini *et al.*, 2019). A l'inverse, la confirmation serait bénéfique en termes de bouche-à-oreille, d'implication affective, d'identification à l'organisation et de comportements socialement responsables (Carlini *et al.*, 2019).

L'exemple de la crise traversée par Volkswagen illustre l'incongruence entre la promesse et les pratiques RSE. En effet, en 2015, on pouvait encore lire sur le site Internet de l'entreprise « *La responsabilité s'exerce en direction de nos différentes parties prenantes et plus largement de la société dans son ensemble. Notre engagement en faveur de l'environnement mais aussi de l'éthique, notamment dans nos actions commerciales, en témoigne chaque jour* ». Jacques Rivoal, Président de Volkswagen Group France, ajoutait que la croissance responsable est le leitmotiv du Groupe « *À la lumière des bouleversements économiques, écologiques et sociaux, cette responsabilité incombe à toutes les forces du Groupe, et en premier lieu aux 645 collaborateurs français* ». Dans un secteur où les risques psychosociaux sont considérés comme très élevés (le secteur de l'automobile connaît des taux de suicide élevés⁶), le décalage entre les valeurs prônées et les pratiques du groupe suite au « *Diesel gate* » révélé en septembre 2015, a mis à mal les salariés, entraînant un sentiment de rupture avec les valeurs du groupe.

Dès lors, le manque de sincérité de la promesse portée par la ME, peut coûter cher à l'organisation. En effet, lorsque la ME est perçue comme sincère par un salarié, il se sent connecté avec la promesse qu'elle véhicule et peut même accepter un salaire plus bas (Tavassoli *et al.*, 2014). *A contrario*, on pourrait supposer que pour compenser le manque de sincérité, la fidélisation des salariés pourrait « s'acheter » au prix de salaires plus élevés. Il s'agirait alors davantage de rétention que de réelle fidélité s'appuyant sur ses deux composantes affective et comportementale.

Volkswagen a commencé sa reconquête de l'opinion publique par un nécessaire travail d'humilité, en supprimant son slogan narcissique *Das Auto* « La Voiture » et en adoptant un nouveau slogan *Volkswagen & moi* qui propose à la communauté de partager leurs souvenirs photos avec Volkswagen. Il mise ainsi sur la nostalgie : « *Plus que nos voitures, vos histoires* ». Cette technique de marketing participatif est utilisée pour engager la communauté afin qu'elle se sente proche de la marque. Appliquée aux salariés, elle permet de les impliquer dans la communication ME. C'est ainsi que plusieurs marques connues (comme Louis Vuitton, Adidas, T-Mobile, De-Vinci, Microsoft, Netflix, Michelin) mettent en avant l'engagement des collaborateurs et leur fierté d'appartenir à l'organisation. D'autres mettent en valeur les engagements RSE de leurs salariés (Starbucks) ou encore les pratiques RSE qui leur sont destinées (Progressif, HSBC).

Cette technique peut se retourner contre l'entreprise et porter atteinte à sa réputation, puisqu'il devient difficile de se désolidariser des opinions et des agissements des salariés. Le Slip Français a été tenu responsable des agissements de deux salariées qui ont publié, début 2020, une vidéo privée sur les réseaux sociaux. Ce qui a engendré un *bad buzz* pour la marque la rendant coupable de

⁶ Rapport de l'Observatoire National du Suicide, « Suicide : Quels liens avec le travail et le chômage ? Juin 2020.

discrimination. Les internautes avaient appelé alors à boycotter cette marque. L'entreprise a réagi avec la publication de plusieurs communiqués⁷ précisant que « *Si l'entreprise n'est pas légalement responsable des agissements de ses salariés en dehors du contexte professionnel, nous considérons que nous avons cependant une responsabilité morale face à ces comportements racistes et discriminatoires qui sont aux antipodes de nos valeurs. C'est pourquoi nous avons décidé de sanctionner fermement les deux salariés* », et réaffirmant les valeurs de l'entreprise « *Made in France qui n'est pas pour nous qu'une appellation géographique. Pour nous, le Made in France, c'est avant tout l'esprit d'innovation, d'audace, de tolérance et d'ouverture* ». Cependant, la recherche en marketing montre que les consommateurs sont de plus en plus sceptiques quant aux revendications RSE des entreprises (Parguel *et al.*, 2011 ; Leonidou et Skarmas, 2017). Un tel phénomène pourrait s'observer pour la ME se traduisant par un scepticisme accru, que les revendications RSE de la ME soient sincères ou pas.

3.1.2. Manque de proximité entre la ME et ceux qui la vivent

Un manque de proximité perçu entre la promesse ME et ceux qui la vivent peut amener les salariés à la percevoir comme peu sincère. La proximité est un concept complexe, subjectif et multidimensionnel. En sciences de gestion, et plus précisément en marketing, la proximité, définie comme le « lien entre des individus et une marque, un fournisseur de service ou une enseigne de distribution » (Héroult-Fournier *et al.*, 2014 : p.39), est envisagée comme un outil de développement et de maintien des relations inter et intra-organisationnelles à long terme. La proximité est en effet un antécédent de l'attachement, de la fidélité et de la confiance des consommateurs envers la marque (Héroult-Fournier *et al.*, 2014 ; Labbé-Pinlon *et al.*, 2016). Cette conception de la proximité est transposable à la relation ME – salarié. La faible proximité perçue de la ME peut provenir d'un éloignement géographique (proximité spatiale) entre le siège, qui définit la promesse ME, et les différents sites où elle est perçue et vécue localement par les salariés. L'absence de proximité peut aussi découler du fait que les salariés ne se sentent pas impliqués dans la construction de la ME. Le risque est alors que les salariés ne la perçoivent pas comme étant authentique (Martin *et al.* 2011). « Vivre la marque devient difficile lorsque la marque *sur place* est incompatible avec la promesse de marque » (Backhaus, 2016, p. 197). Berger-Rémy *et al.* (2020), montrent, au travers de récits de salariés, qu'il est crucial d'acculturer les salariés à la marque pour en faire des ambassadeurs. Ce qui vaut pour *l'internal branding* vaut probablement pour la ME.

Enfin, le manque de proximité perçue peut être de nature identitaire, lorsque le *fit* entre les valeurs de l'organisation et les valeurs individuelles (Kristof, 1996) se dégrade. Certains salariés évoquent un « décalage absolu » ou même un « écran de fumée », selon la deuxième édition de l'étude menée par Weber Shandwick en partenariat avec KCR Research⁸. D'après cette étude, seulement 14 % des salariés français se sentent alignés avec les messages véhiculés par leur entreprise au quotidien. Ce phénomène est régulièrement observé dans le secteur des médias, en cas de changement de direction et/ou d'actionnaires et se traduit par des démissions massives au sein des rédacteurs en chefs et journalistes. Il a frappé le quotidien Le Monde en 2014 et, plus récemment, le périodique Sciences et Vie (mars 2021). Cette tendance se vérifie ailleurs dans d'autres pays. À Singapour ou à Hong Kong, le décalage est plus flagrant : respectivement 3 % et 6 % seulement des salariés estiment que la communication de leur entreprise vers l'extérieur reflète la réalité.

3.1.3. Changement de promesse de la ME

La durabilité dans le contexte de la ME peut être décrite comme la capacité de la marque à respecter ses promesses de manière positive, au fil du temps, dans le but de maximiser les résultats pour les salariés (Backhaus, 2016). Les changements de promesse posent question. La fusion de deux organisations peut s'avérer problématique du point de vue du maintien de la promesse faite par la ME de chacun des partenaires (Edwards et Edwards, 2013). Intégrer un

⁷ <https://www.dynamique-mag.com/article/marque-slipfrançais-subit-premier-badbuzz.21561> (consulté le 25 mars 2020).

⁸ 19 pays ont participé à cette étude et 2000 salariés ont été sondés. <https://www.lefigaro.fr/entrepreneur/2017/11/16/09007-20171116ARTFIG00007-la-marque-employeur-un-ecran-de-fumee-selon-les-salaries.php> (consulté le 25 mars 2021).

grand nombre de salariés sans diluer la promesse ME peut se révéler difficile. L'écosystème de la ME se redéfinit sous l'influence de nouveaux intrants et la stratégie de marque se voit réévaluée : nouveau repositionnement, messages clés, nouvelle proposition de valeur, bénéfiques pour les salariés actuels et potentiels...

La nouvelle promesse ME ainsi ajustée peut ne plus correspondre aux attentes des salariés actuels qui vont peu à peu se désengager. Lors des fusions, la priorité est donnée aux éléments tangibles (notamment financiers et commerciaux), la ME ne constitue souvent pas la priorité des entreprises. Or, une fusion peut mettre fin à l'alignement entre les valeurs de la ME et celles des salariés.

3. 2. Effets d'une vraie versus fausse promesse ME sur les salariés potentiels

Rappelons que face à une offre d'emploi émanant d'une organisation, les salariés potentiels sont en situation d'asymétrie d'information. Ils recherchent donc des signaux qui leur permettront de se faire une idée des conditions de travail au sein de l'entreprise (Spence, 1974). Pour cela, ils s'appuient sur différentes sources comme la ME en tant que promesse, la réputation, l'engagement RSE de l'organisation, etc. La réputation et l'engagement RSE sont alors par essence éminemment subjectives puisqu'il s'agit de perceptions ou de représentations construites par les salariés potentiels. Ces dernières peuvent être positives (éléments d'actif) ou négatives (éléments du passif), et contribuent à la construction du capital-marque. Ces éléments « s'ajoutent (ou se soustraient) à la valeur fournie par une organisation à ses employés » (Ewing *et al.*, 2002, p. 14).

Les entreprises ont réalisé que la RSE est inextricablement liée à leur réputation auprès des membres de la société dont les salariés potentiels font partie (Kashikar-Rao, 2014). La réputation de l'entreprise n'est pas statique. Elle se nourrit de plusieurs éléments (son image, le bouche-à-oreille, les avis, son actualité...). Ces éléments véhiculent des promesses qui, lorsqu'elles sont respectées, renforcent sa réputation. Une crise de réputation antérieure agit défavorablement et attire des dommages supplémentaires à la réputation selon un « effet Velcro », (Coombs et Holladay, 2006).

Développer des projets RSE aide les organisations à construire leur réputation auprès des parties prenantes externes, à construire leur ME et leur attractivité (Suliman et Al-Khatib, 2014). Le rôle de la RSE dans la définition d'une ME est crucial, en particulier lorsqu'il y a un sentiment croissant de cynisme, parmi les parties prenantes (Verčič et Čorić, 2018). Les organisations qui sont perçues comme socialement responsables et dont la ME est forte bénéficient d'une meilleure réputation et sont plus attractives (Verčič et Čorić, 2018). Les stratégies et programmes RSE des organisations agissent comme des signaux et permettent aux candidats de se faire une idée des conditions de travail.

App et Büttgen (2016) étudient, au niveau conceptuel, les atouts de la ME vis-à-vis des salariés potentiels, lorsqu'elle incorpore une dimension RSE. Selon ces auteurs, les organisations devraient utiliser la GRH durable pour se positionner en tant qu'employeur attractif sur le marché du travail et atteindre le statut d'employeur de choix. C'est à travers les différentes facettes de la ME, y compris la facette RSE, que les organisations peuvent espérer atteindre cet objectif (Backhaus et Tikoo, 2004).

La promesse de la ME est essentiellement subjective, puisqu'elle est inférée à partir du discours construit par l'organisation au travers de campagnes de communication, du site web, des pages dédiées à la ME au sein des réseaux sociaux, etc. Il y a donc un risque de mauvaise compréhension de la promesse de ME, un aspect qui, à notre connaissance, n'a pas été traité dans la littérature, et un risque de tromperie de la part de l'organisation se traduisant, *a posteriori*, par l'absence de *fit* individu-organisation. Un autre risque est celui engendré par le scandale entachant une organisation. Celui-ci est susceptible de rejaillir sur la réputation, l'image RSE et la ME.

3.2.1 Promesse trompeuse (greenwashing)

Nous avons rappelé *supra* que la RSE est considérée comme un instrument permettant de différencier les entreprises dans un marché concurrentiel. Les entreprises signalent leurs

pratiques RSE par la communication ou par l'obtention de labels. Les classements d'« entreprises les plus responsables » (par exemple, agence de notation Vigeo), ou de meilleur employeur (*Best Employers*, *Great Place to Work*, etc.) se sont multipliés et leurs effets sur les parties prenantes étudiés (pour une analyse critique, voir Perrin, 2020). Cependant, les mécanismes de signalisation peuvent être détournés par des entreprises qui se revendiquent « vertes » ou responsables. Le *greenwashing* trompe le marché et décourage certaines entreprises de passer véritablement au vert ou incitent d'autres entreprises au *green-hushing* (Lee *et al.*, 2018). En marketing, le *greenwashing* est défini comme le fait d'induire les consommateurs en erreur quant aux pratiques environnementales d'une organisation ou quant aux avantages environnementaux d'un produit ou service (Delmas et Burbano, 2011). Du point de vue du consommateur, de nombreuses recherches valident les effets négatifs de ces deux formes de *greenwashing* sur les réponses du consommateur (voir Parguel *et al.*, 2011).

L'exemple de Volkswagen montre que le manque de sincérité de la promesse-produit peut s'avérer dramatique pour le capital marque. Dans le classement mondial établi par Interbrand, Volkswagen occupait la 31^{ème} place en 2014 avec un capital marque estimé à 14,2 milliards de dollars. Fin 2015, un an après le *Diesel gate*, le capital marque était déprécié de 9 %. En est-il de même pour les effets externes du capital ME ? Le *greenwashing* a-t-il un effet négatif sur l'attractivité de la ME ? A notre connaissance, les recherches qui traitent de cette question sont rares si ce n'est inexistantes. Un mémoire de recherche évoque cette question (Zweers, 2015).

3.3.2 Crise de réputation et dilution du capital ME

Certaines organisations traversent des crises prenant leur source dans un management que l'on pourrait qualifier de peu responsable. Lorsqu'une telle crise survient, la réputation de l'organisation en tant qu'employeur peut être entachée et le capital ME dilué. Dans cette situation, quels seraient les leviers actionnables par une organisation pour continuer à attirer des candidats ? La littérature en RH fournit une première réponse. Il s'agit de l'arbitrage entre salaire et réputation (Barbara *et al.*, 2019). Certains individus seraient prêts à arbitrer entre le niveau de salaire et le fait de travailler pour une entreprise éthique ou socialement responsable. Autrement dit, ils accepteraient des salaires plus bas (plus haut) pour travailler dans une entreprise bénéficiant d'une image éthique (non-éthique). Pour Cable et Turban (2003), les candidats potentiels seraient enclins à faire des concessions sur leur salaire si l'employeur bénéficie d'une bonne réputation. Les entreprises souffrant d'un déficit de réputation pourraient ainsi tirer profit de l'arbitrage que certains salariés potentiels sont prêts à envisager. Le revers de la médaille, c'est que le coût du recrutement peut s'avérer plus élevé dans les entreprises moins éthiques car il doit intégrer une sorte de prime (ou de sursalaire) pour compenser le déficit de réputation. Une étude menée en France confirme ces constats⁹. D'une part, 67 % des candidats accepteraient un salaire moins élevé si l'entreprise avait une bonne image en ligne, d'autre part, les coûts de recrutement peuvent être jusqu'à 43 %, moins importants grâce à une ME forte.

Une autre réponse est fournie par Kang *et al.* (2016). Ces auteurs identifient différents mécanismes reliant RSE et IrSE : les entreprises s'engagent dans la RSE pour faire un monde honorable de leur IrSE passée (mécanisme de pénitence), ou bien elles utilisent la RSE comme une forme d'assurance contre leur IrSE future (mécanisme d'assurance). Si une entreprise traite mal ses salariés, les répercussions négatives de ce mauvais traitement sur les salariés, leurs familles et les communautés dans lesquelles ils vivent sont difficilement mesurables. Ainsi, l'entreprise peut tenter de se « racheter » par un engagement RSE (mécanisme de pénitence) ou utiliser sa bonne réputation passée pour atténuer la dilution de son capital ME (mécanisme d'assurance). Cependant, bien que donnant pour exemple celui d'un management irresponsable des RH, l'étude de Kang *et al.* (2016) s'intéresse aux effets sur la performance de l'entreprise. Les résultats montrent que le mécanisme d'assurance est inefficace et que le mécanisme de

⁹ <https://inbound.lasuperagence.com/blog/chiffres-statistiques-marque-employeur> (consulté le 1^{er} avril 2021).

pénitence ne permet pas de compenser les effets négatifs sur la performance dus à l'IrSE passée. Il serait intéressant de tester les effets de ces mécanismes sur le capital ME.

Capelli *et al.*, (2015) questionnent l'influence de la communication socialement responsable d'une entreprise en termes d'attractivité organisationnelle, dans le contexte d'une crise RSE. En cas de crise, on observe bien une détérioration de l'attractivité organisationnelle, mais celle-ci peut être amortie selon le discours RSE de l'entreprise. Dans le cas d'une crise environnementale, l'attractivité organisationnelle est significativement supérieure lorsque l'entreprise a communiqué un engagement environnemental comparativement à une situation où elle a communiqué un engagement lié aux droits de l'Homme. Cependant, l'attractivité organisationnelle est identique à celle observée lorsque l'entreprise n'a pas communiqué d'engagement RSE.

4. AGENDA DE RECHERCHE

La revue de littérature et les réflexions qu'elle a suscitées, nous permettent de définir un agenda de recherche. Le premier volet concerne la sincérité de la promesse de ME. Le second volet porte sur le positionnement des entreprises selon la typologie de la sincérité ou la non sincérité de leurs promesse RSE et ME. Le troisième volet concerne la stabilité (ou durabilité) de la promesse selon deux dimensions, l'une temporelle et l'autre géographique.

4.1 Sincérité de la promesse ME

Nous avons vu que la sincérité de la promesse de la ME est un élément crucial pour que les effets bénéfiques attendus de la ME puissent jouer pleinement. Comme le suggèrent Carlini *et al.* (2019), il est essentiel d'étudier les mécanismes par lesquels les employés actuels et potentiels déterminent la sincérité du discours RSE et de la promesse de la ME. L'authenticité du discours RSE et de la promesse de la ME sont nécessaires à la bonne intégration des salariés potentiels et contribuent à retenir les salariés du fait d'une bonne adéquation constatée et vécue entre les valeurs individuelles et les valeurs de l'organisation. Il est donc intéressant d'améliorer la connaissance en ce qui concerne la manière dont les salariés (actuels et potentiels) évaluent cette authenticité. Une approche par des méthodes qualitatives, à travers l'analyse de récits de salariés utilisée par Berger-Remy *et al.* (2020) pour étudier les incohérences entre les valeurs affichées de la marque de service et le quotidien de travail, semble adaptée à ce type d'investigation. Une méthodologie comparable pourrait être envisagée pour étudier l'incohérence perçue entre la promesse de la ME et l'expérience réelle de travail.

L'intérêt d'étudier empiriquement les effets de la disconfirmation des attentes des salariés récemment embauchés est également essentiel tant d'un point de vue théorique – puisque la revue de littérature révèle un déficit de recherches empiriques sur le sujet – que d'un point de vue managérial. La littérature, principalement conceptuelle, évoque presque exclusivement les effets d'une disconfirmation négative, c'est-à-dire le cas où l'expérience vécue au travail est moins bonne que celle attendue (Carlini *et al.*, 2019). Il serait dommage de ne pas envisager aussi la disconfirmation positive décrite par Oliver (1980) comme une situation où l'expérience vécue est meilleure que celle attendue. Transposée au marketing RH, l'expérience vécue une fois embauché serait meilleure que celle à laquelle le néo salarié s'attendait. Cela revient à s'interroger sur l'état d'enchantement dans un contexte autre que celui du marketing. Les jeunes diplômés sont parfois réticents à accepter un emploi ou un stage dans des PME et ETI ou dans un contexte BtoB, leur attirance pour les grands groupes et les marques grand public étant plus forte. Combien d'entre nous ont pu observer une disconfirmation positive chez un étudiant à l'issue d'un stage dans une PME et/ou dans un contexte BtoB ?

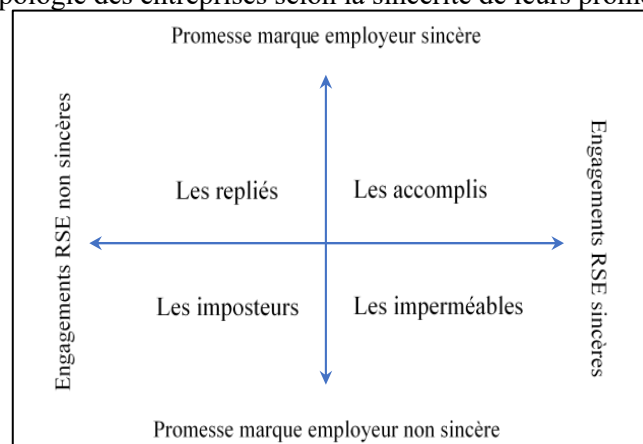
Enfin, la ME est un construit multidimensionnel composé de cinq valeurs : économique, sociale, de développement, d'intérêt et d'application des connaissances (Berthon *et al.*, 2005). Chacune de ces valeurs peut servir de fondement à la promesse ME. Il serait intéressant de mesurer, à l'aide d'études empiriques, les effets d'un manque de sincérité de la promesse

affectant l'une ou l'autre des valeurs ou une combinaison de valeurs. Une telle étude permettrait d'identifier la(es) dimension(s) plus sensible(s) de la ME.

4.2 Sincérité croisée de la promesse ME et de la promesse RSE

Le degré de sincérité des promesses RSE et ME peut varier d'une organisation à l'autre. A notre connaissance, le degré de sincérité de ces deux promesses a été peu étudié simultanément dans la littérature. Pour combler ce vide, nous proposons une typologie permettant de classer les entreprises en fonction de la sincérité de ces deux promesses (figure 1).

Figure 1 : Typologie des entreprises selon la sincérité de leurs promesses ME / RSE



- Les accomplis ont une stratégie gagnant/gagnant, leur promesse ME est tout à fait alignée avec leurs engagements RSE. Les valeurs affichées sont également parfaitement alignées aux pratiques réelles.
- Les repliés ont fait le choix de miser sur le volet social, des pratiques de rémunération et de management attractives. Cependant, en ayant une RSE uniquement cosmétique, ils vont entacher leur réputation. C'est une stratégie coûteuse pour les entreprises qui l'adoptent (coût du recrutement et niveaux de rémunération supérieurs aux accomplis).
- Les imperméables sont des entreprises qui sont très engagées dans des actions orientées vers l'extérieur, comme par exemple, la protection de l'environnement ou la lutte contre la pauvreté - considérée comme une forme très ambitieuse et exigeante de RSE (Martinet et Payaud, 2010). On y observe un cloisonnement entre les engagements RSE et des engagements internes qui profitent aux salariés. Ce désalignement pourrait pousser certains candidats potentiels à choisir cet employeur en se basant sur les signaux externes en lien avec les engagements RSE de l'entreprise.
- La catégorie des imposteurs fait référence aux entreprises tentées de présenter une version embellie de la réalité de d'emploi réellement vécue ainsi qu'une stratégie de *CSR-washing* en matière d'engagements RSE. Ce sont des entreprises qui adoptent une stratégie très court-termiste, qui à terme ne sera profitable ni en interne (rupture/violation du contrat psychologique, intention de départ...), ni à l'extérieur (réputation, attractivité...) dès lors que les tromperies seraient découvertes.

En lien avec cette typologie, une voie de recherche à envisager est naturellement de tester son réalisme. La méthode des cas et/ou une étude documentaire prenant la forme d'une analyse systématique de l'actualité pourrait être mobilisée pour illustrer les quatre profils types de la matrice proposée (les repliés, les accomplis, les imposteurs et les imperméables) par des cas réellement observés.

Dans un second temps, des études empiriques, reposant sur des *scenarii* mettant en scène des organisations fictives, seraient nécessaires pour mesurer les réactions des salariés actuels et potentiels aux différentes formes de non-sincérité (non sincérité de la ME et/ou *CSR-washing*). Les réactions de ces derniers doivent être mesurées avec des variables dépendantes classiques, comme la fidélité, la rétention ou l'intention de candidater, mais également de manière plus élaborée, en

intégrant de potentiels médiateurs-modérateurs comme le *fit* organisation-individu perçu.

Les effets combinés du manque de sincérité de la promesse ME et de la promesse CSR doivent également être envisagés au niveau de l'entreprise elle-même comme de possibles effets de dilution du capital ME, ou les atteintes à la réputation de l'entreprise.

Enfin, les conséquences de la non-sincérité pourraient aussi être étudiées sur d'autres parties prenantes externes : les consommateurs. En mars 2021, s'est déroulé en France un procès retentissant impliquant d'anciens dirigeants d'Ikea France accusés d'avoir organisé un espionnage en règle des salariés. On pouvait cependant lire sur le portail de recrutement d'Ikea France « *Nous faisons de cette vision [permettre au plus grand nombre de vivre de manière plus durable et plus saine] une réalité en partageant nos valeurs, qui sont le fondement de notre culture d'entreprise ouverte et honnête* ». Quels peuvent être les effets sur le consommateur d'un non alignement entre le discours d'aujourd'hui et les actes passés ? Les mécanismes de pénitence et d'assurance rappelés par Kang *et al.* (2016) pourraient être utilisés pour tester leur pertinence.

4.3 Stabilité de la promesse

Comme le soulignait Backhaus (2016), les entreprises multinationales sont confrontées à une difficulté spécifique en ce qui concerne la promesse de la ME. En effet, une entreprise multinationale se doit de construire une ME authentique tant au niveau local qu'au niveau mondial. Le marketing d'une ME cohérente mais distinctive est d'autant plus difficile lorsque chaque région fonctionne dans un ensemble propre de normes et de valeurs. Le défi est d'aligner les couches d'identité - l'identité de l'organisation, l'identité nationale et l'identité d'entreprises locales (Martin *et al.*, 2011). Une étude comparative entre les pratiques RSE des filiales de multinationales basées au Maroc et d'entreprises locales marocaines montre que les engagements RSE des multinationales dépassent largement ceux des entreprises locales et reflètent les pratiques du pays d'origine (Benraïss-Noailles et Igalens, 2013). Ce résultat doit être complété par des études réalisées auprès de salariés de différentes cultures. Les concepts de proximité, avec ses différentes facettes spatiale, identitaire, etc. (Héroult-Fournier *et al.*, 2014) et de *fit* (Chatman, 1989) évoqués *supra* pourraient s'avérer particulièrement pertinents pour étudier l'alignement/ désalignement entre la ME prescrite par le siège et la ME vécue localement.

Enfin, la promesse de ME d'une organisation donnée est susceptible d'évoluer dans le temps. Comme toute marque, il est possible de procéder à des changements progressifs pour maintenir un alignement entre la marque *corporate* et la ME, sans pour autant remettre totalement en question la promesse initiale de la ME. Le cas qui questionne est celui d'un changement brutal de promesse. Cette éventualité peut être observée lorsqu'une fusion-absorption entre deux organisations intervient. L'organisation qui absorbe l'autre peut être tentée d'imposer « sa ME » et la promesse qui va avec. Étudier les effets tant internes et qu'externes est important. Il s'agit, en effet d'un événement comparable à la stratégie de repositionnement d'une marque produit qui présente un double risque : celui de perdre les clients actuels et de ne pas séduire de nouveaux clients. De la même manière, en interne, le changement de promesse de ME peut rompre le *fit* individu-organisation (Chatman, 1989) et entraîner un désengagement ou un *turnover* accru. En externe, le changement de promesse peut créer au mieux une confusion ou, plus grave, un rejet (s'il est perçu) ou une déception une fois recruté (s'il n'a pas été perçu par le candidat).

CONCLUSION

L'analyse de la littérature sur la ME et la perception des actions RSE de l'entreprise, a permis d'identifier les dangers des promesses trompeuses ou non alignées avec les pratiques réelles mises en place.

Dans ce chapitre, nous avons souligné que la RSE comprend toutes les réponses apportées par l'organisation aux attentes des parties prenantes, par opposition à l'IRSE qui est vue comme une

non réponse ou une mauvaise réponse à ces attentes (Herzig et Moon, 2013). Un « excès » de RSE relèverait-il de l'IRSE. Prenons ici un exemple qui fait l'actualité récente, celui de Danone, entreprise du CAC 40. Son Directeur Général, Emmanuel Faber, à l'origine du changement de statut de l'entreprise vers celui d'une « entreprise à mission » -ayant une « raison d'être », celle d'« apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre »- a été écarté par les actionnaires du groupe, qui sont hostiles à ce virage. Ils lui reprochent, la perte de profitabilité du groupe notamment sa rentabilité financière (inférieure à celle de plusieurs de principaux concurrents), sa performance boursière décevante (après plus d'un an de chute en Bourse) et des investissements en retrait - notamment dans l'innovation et le marketing - (Les Echos, 16 mars 2021). L'action de Danone, à la bourse de Paris, a bondi de 4 % après l'annonce du retrait du PDG.

Cet exemple est riche en enseignements, un fort engagement RSE, quand il va au-delà des attentes des parties prenantes, met-il en danger la profitabilité financière et économique de l'entreprise ? La RSE correspondrait-elle à un alignement parfait avec les attentes des parties prenantes ? tout désalignement relèverait-il de l'IRSE ?

Cet alignement des engagements RSE aux attentes des parties prenantes engage l'entreprise au-delà de ses frontières (sous-traitants et distributeurs). Tout manquement viendrait nuire à la réputation de l'entreprise, à ses engagements et sa promesse ME/RSE. On peut citer ici l'exemple du scandale qui a secoué Nike en 2003 pour non-respect de son code de conduite par un sous-traitant Pakistanais. Nike est désormais plus vigilant aux agissements de ses sous-traitants. C'est ainsi qu'en 2021, Nike, comme H&M ont cessé très leur approvisionnement de coton du Xinjiang (Chine). En effet, des études américaines et australiennes (démenties par la Chine) indiquent que près d'un million de Ouïghours sont soumis à du « travail forcé » dans les champs de coton de la région.

BIBLIOGRAPHIE

- App S. et Büttgen M. (2016), "Lasting footprints of the employer brand: Can sustainable HRM lead to brand commitment?", *Employee Relations*, 38 (5), p.703-723.
- App S., Merk J. et Büttgen M. (2012), "Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employee", *Management Revue*, 23(3), p.262-278.
- Ashforth B.E. et Mael F. (1989), "Social identity theory and the organization", *Academy of Management Review*, 14(1), p.20-39.
- Backhaus K. (2016), "Employer brand revisited", *Organizational Management Journal*, 13(4), p.193-201.
- Backhaus K. et Tikoo S. (2004), "Conceptualizing and researching employer branding", *Career Development International*, 9(5), p.501-517.
- Barbara L., Grolleau G., et Mzoughi N. (2019), "Attracting employees in developing countries through corporate social responsibility initiatives", *Strategic Change*, 28(4), p.255-258.
- Baruch Y. (2004), *Managing Careers: Theory and Practice*, Pearson, Harlow.
- Baum M. et Kabst R. (2013), "How to attract applicants in the Atlantic versus the Asia-Pacific region? A cross-national analysis on China, India, Germany, and Hungary". *Journal of World Business*, 48(2), p.175-185.
- Benraiss-Noailles L. et Igalens J. (2013), « La RSE en vitrine : l'empreinte des maisons mères », *Revue Economica*, juin. <http://economia.ma/content/rse-en-vitrine-l%E2%80%99empreinte-des-maisons-m%C3%A8res>
- Berger-Remy F., Delmas S. et de Villartay S. (2020), « Entre désenchantement et pragmatisme, les stratégies des collaborateurs face aux incohérences entre la marque et le vécu de travail », *Décisions Marketing*, 99, p.37-59.
- Berthon P. Ewing M. et Hah L.L. (2005), "Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding", *International Journal of Advertising*, 24(2), p.151-172.
- Bodderas M. Cachelin J.-L.; Maas P. et Schlager T. (2011), "The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation", *Journal*

of Services Marketing, 25(7), p.497-508.

Boistel P. (2014), « Réputation: concept à définir », *Communication & Organisation*, 2(46), p.211-224.

Cable D.M. et Judge T.A. (1996), "Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), p.294-311.

Cable D.M. et Turban D.B. (2003), "The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand equity perspective", *Journal of Social Applied Psychology*, 33(11), p.2244-2266.

Caby J., Hirigoyen G. et Prat-dit-Hauret C. (2013), *Création de valeur et gouvernance de l'entreprise*, Economica.

Cailleba P. (2009), « L'entreprise face au risque de réputation », *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, 3(55), p.9-14.

Capelli S, Guillot-Soulez C. et Sabadie W (2015), « Engagement RSE et attractivité organisationnelle. La communication protège-t-elle en cas de crise ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 96, p.3-23.

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.

Chapman D.S., Uggerslev K.L., Carroll S.A, Piasentin K.A., Jones D.A. (2005), "Application attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 90(5), p.928-944.

Chatman J.A. (1989), "Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit", *Academy of Management Review*, 14(3), p.333-349.

Chiu S.-C., et Sharfman M. (2016), "Corporate social irresponsibility and executive succession: An empirical examination", *Journal of Business Ethics*, 17, p.1-17.

Collins C.J. et Stevens C.K. (2002), "The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment", *Journal of Applied Psychology*, 87(6), p.1121-1133.

Coombs W.T. et Holladay S.J. (2006), "Unpacking the Halo Effect: Reputation and Crisis Management", *Journal of Communication Management*, 10(2), p.123-137.

Dany F. (1998), « La promesse d'employabilité : Un projet pour la GRH compatible avec l'éclatement de la fonction ? », Congrès de l'AGRH, Versailles, France.

Davies G. (2008), "Employer branding and its influence on managers", *European Journal of Marketing*, 42(5/6), p.667-681.

Delmas, M.A. et Burbano, V.C. (2011), "The drivers of greenwashing", *California Management Review*, 54(1), p.64-87.

Donaldson T. et Preston L.E. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications", *Academy of Management Review*, 20(1), p.65-91.

Edwards M.R. et Edwards T. (2013), "Employee responses to changing aspects of the employer brand following a multinational acquisition: A longitudinal study", *Human Resource Management*, 52(1), p.27-54.

Ewing M.T.; Pitt L.; de Bussy, N.M. et Berthon P. (2002), "Employment branding in the knowledge economy", *International Journal of Advertising*, 21(1), p.3-22.

Fombrun C.J. (1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press.

Fombrun C.J. et Rindova V. (1996), "Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations", *New York University, Stern School of Business, Working Paper*, p.5-13.

Foster C., Punjaisri K. et Cheng R. (2010), "Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding", *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), p.401-409

Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Series in Business and Public Policy.

Freeman S.J. et Albinger H. (2000), “Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations”, *Journal of Business Ethics*, 28(3), p.243-253.

Fulmer I.S., Gerhart B. et Scott K.S. (2003), “Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a great place to work and firm performance”, *Personnel Psychology*, 56(4), p.965-993.

Gill-Simmen L., MacInnis D.J., Eisingerich A.B. et Park C.W. (2018), “Brand-self connections and brand prominence as drivers of employee brand attachment”, *AMS Review*, 8(3-4), p.128-146.

Ginder W., Kwon W.S. et Byun S.E. (2021), “Effects of Internal–External congruence-based CSR positioning: An attribution theory approach”, *Journal of Business Ethics*, 169, p.355–369.

Greening D.W. et Turban D.B. (2000), “Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce”, *Business & society*, 39(3), p.254-280.

Greenwood M. (2007), “Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, 74(4), p.315–327.

Hatch M.J. et Schultz M. (1997), “Relations between organizational culture, identity and image”, *European Journal of Marketing*, 31(7/8), p.356-365.

Hatch M.J. et Schultz M. (2009), “From corporate to enterprise branding”, *Organizational Dynamics*, 38(2), p.117-130.

Hérault-Fournier C., Merle A. et Prigent-Simonin A. (2014), « Diagnostiquer la proximité perçue en vente directe de produits alimentaires », *Décisions Marketing*, 73, p.89-108.

Herzig C. et Moon J. (2013), “Discourses on corporate social ir/responsibility in the financial sector”, *Journal of Business Research*, 66(10), p. 1870-1880.

Hibbert P. et Cunliffe A. (2015), “Responsible Management: Engaging Moral Reflexive Practice through Threshold Concepts”, *Journal of Business Ethics*, 127(1), p.177-188.

Ingham M. (2018), « Responsabilité et/ou irresponsabilité sociale d'entreprise ? Dr Jekyll et/ou Mr Hyde? », Cahiers du CEREN.

Jain S. (2013), “Employer branding and its impact on CSR, motivation, and retention of employees using structural equation modelling”, *Delhi Business Review*, 14(2), p. 83-98.

Johns N. (1999), “What is this thing called service?”, *European Journal of Marketing*, 33(9/10), p.958-973.

Jones D.A., Willness C.R. et Madey S. (2014), “Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms”, *Academy of Management Journal*, 57(3), p.383-404.

Kang C., Germann F. et Grewal R. (2016), “Washing away your sins? Corporate social responsibility, corporate social irresponsibility, and firm performance”. *Journal of Marketing*, 80(2), p.59–79.

Kapoor V. (2010), “Employer branding: A study of its relevance in India”, *The IUP Journal of Brand Management*, 7(1/2), p.51-75.

Kashikar-Rao, M. (2014), “Role of CSR in employer branding: Emerging paradigm”. *Review of HRM*, 3, p.188-195.

Klimkiewicz K. et Oltra V. (2017), “Does CSR enhance employer attractiveness? The role of millennial job seekers' attitudes”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), p.449-463.

Knox S. et Freeman C. (2006), “Measuring and managing employer brand image in the service industry”, *Journal of Marketing Management*, 22(7/8), p.695-716.

Kristof A.L. (1996), “Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications”, *Personnel Psychology*, 49(1), p.1-49.

Küberling-Jost J.A. (2021), Paths of Corporate Irresponsibility: A Dynamic Process”, *Journal of Business Ethics*, 169(3), p. 1-23.

Kunerth B. et Mosley R.W. (2011), “Applying employer brand management to employee engagement”, *Strategic HR Review*, 10(3), p.19-26.

Labbé-Pinlon B., Lombart C. et Louis D. (2016), « Impact de la proximité perçue d'un magasin sur la fidélité des clients : le cas des magasins d'enseignes alimentaires de proximité »,

Management & Avenir, 84, p.73-94.

Lange D. et Washburn N.T. (2012), "Understanding attributions of corporate social Irresponsibility", *Academy of Management Review*, 29(4), p.300-326.

Lee H.C. B., Cruz J.M. et Shankar R. (2018), "Corporate Social Responsibility (CSR), Issues in Supply Chain Competition: Should Greenwashing Be Regulated?", *Decision Sciences*, 49(6), p.1088-1115.

Lee L.W., Hannah D. et McCarthy I.P. (2019), "Do your employees think your slogan is "fake news?" A framework for understanding the impact of fake company slogans on employees", *Journal of Product & Brand Management*, 29(2), p.199-208.

Leonidou C.N. et Skarmas D. (2017), "Gray shades of green: Causes and consequences of green skepticism", *Journal of Business Ethics*, 144(2), p.401-415.

Lievens F. et Highhouse S. (2003), "The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer", *Personal Psychology*, 56(1), p.75-101.

Lievens F., Van Hove G. et Anseel F. (2007), "Organizational identity and employer image: towards a unifying framework", *British Journal of Management*, 18, p.45-59.

Lim M., Machado J.C., Iglesias O., Xie C., Bagozzi R.P. et Meland K.V. (2015), "The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness". *Marketing Intelligence & Planning*.

Love L.F. et Singh P. (2011), "Workplace branding : leveraging human resources management practices for competitive advantage through "best employer" surveys", *Journal of Business Psychology*, 26(2), p.175-181.

Mandhanya Y. et Shah M. (2010), "Employer branding – A tool for talent management", *Global Management Review*, 4(2), p.43-48.

Martinet A.C. et Payaud M. (2010), « La stratégie BoP à l'épreuve des pauvretés : Une modélisation dialogique », *Revue Française de Gestion*, 208-209, p. 63-81.

Mariappanadar S. (2020), "Do HRM systems impose restrictions on employee quality of life? Evidence from a sustainable HRM perspective", *Journal of Business Research*, 118, p.38-48.

Martin G. (2009), "Employer branding - time for some long and "hard" reflections?", CIPD Report, p.18-22.

Martin G., Gollan P.J. et Grigg K. (2011), "Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM". *International Journal of Human Resource Management*, 22(17), p.3618-3637.

Maxwell R. et Knox S. (2009), "Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm", *Journal of Marketing Management*, 25(9-10), p.893-907.

Minchington B. (2010), *Employer Brand Leadership -A Global Perspective*, Torrensville: Collective Learning Australia.

Moroko L. et Uncles M.D. (2008), "Characteristics of successful employer brands", *Journal of Brand Management*, 16(3), p.160-175.

Nadler D.A. et Tushman M.L. (1980), "A model for diagnosing organizational behavior". *Organizational Dynamics*, 9(2), p.35-51.

Okolocha C.B. (2020), "Influence of Employee-Focused Corporate Social Responsibility and Employer Brand on Turnover Intention.

Oliver R.L. (1980), "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions", *Journal of Marketing Research*, 17(4), p.460-469.

Ong L.D. (2011), "Employer branding and its influence on potential job applicants", *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(9), p.1088-1092.

Parguel B., Moreau B. et Larceneux, F. (2011), "How sustainability ratings might deter "greenwashing": A closer look at ethical corporate communication". *Journal of Business Ethics*, 102(1), p.15-28.

Penrose E.T. (1959), "*The Theory of the Growth of the Firm*", New York: John Wiley.

Perrin T. (2020), « Expérience collaborateur et classements employeurs », in C. Guillot-Soulez et E. Pezet ed., *Marque employeur et travail expérientiel*, Vuibert.

Pope S. et Wæraas A. (2016), "CSR-Washing is rare: a conceptual framework, literature review, and critique", *Journal of Business Ethics*, 137, p.173-193.

Priyadarshi P. (2011), "Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment & turnover", *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), p.510-522.

Rousseau D.M. (1989), "Psychological and implied contracts in organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), p.121-139.

Rousseau D.M. (1995), *Psychological contracts in organizations, Understanding written and unwritten agreements*, Sage.

Rynes S.L., Bretz Jr, R.D. et Gerhart B. (1991), "The importance of recruitment in job choice: A different way of looking", *Personnel psychology*, 44(3), p.487-521.

Scheidler S., Edinger-Schons L.M., Spanjol J. et Wieseke J. (2018), "Scrooge posing as Mother Teresa: How hypocritical social responsibility strategies hurt employees and firms." *Journal of Business Ethics*, 1(1), p.1-20.

Shahzad K., Gul A., Khan K. et Zafar R. (2011), "Relationship between perceived employer branding and intention to apply: evidence from Pakistan", *European Journal of Social Sciences*, 18(3), p.462-467.

Spence M. (1974), *Market Signaling: Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes*, Harvard University Press.

Suliman A. et Al-Khatib H. (2014), "Corporate social responsibility and employer branding: A study in the public sector", Paper Presented at 27th International Business Research Conference, 12-13.

Tavassoli N.T., Sorescu A. et Chandy R. (2014), "Employee-based brand equity: Why firms with strong brands pay their executives less". *Journal of Marketing Research*, 51(6), p.676-690.

Tulasi D.V. et Hanumantha R.P. (2012), "Employer brand in India: A strategic HR tool for competitive advantage", *Advances in Management*, 5(1), p.23-27.

Turban D.B. et Greening D.W. (1997), "Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees", *Academy of Management Journal*, 40(3), p.658-672.

Vaijayanthi P., Roy R., Shreenivasan, K.A. et Srivathsan J. (2011), "Employer branding as an antecedent to organization commitment: An empirical study", *International Journal of Global Business*, 4(2), p.91-106.

Verčič A.T. et Corić D.S. (2018), "The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility", *Public Relations Review*, 44(4), p.444-452.

Viot C. et Benraïss-Noailles L. (2014), « Employeurs, Démarquez-vous. La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? », *Management International*, 18, 3, 60-81.

Walker K. (2010), "A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory", *Corporate Reputation Review*, 12(4), p.357-387.

Wernerfelt B. (1984), "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5(2), p.171-180.

Wilden R., Gudergan S. et Lings I. (2006), "Employee-based brand equity", in Drennan, J. (ed.) 'Proceedings of ANZMAC 2006', QUT.

Zweers A. (2015), "CSR in recruitment advertising: Does it really pay to be green?", Master Thesis International Business Communication, Radboud Universiteit Nijmegen.