



HAL
open science

Prestige, respect et responsabilité sociale : attributs symboliques comme facteur d'attractivité organisationnelle d'une association

Sebastien Knockaert, François Grima, Olivier Brunel

► To cite this version:

Sebastien Knockaert, François Grima, Olivier Brunel. Prestige, respect et responsabilité sociale : attributs symboliques comme facteur d'attractivité organisationnelle d'une association. 29^e congrès AGRH, agrh, Oct 2018, Lyon, France. hal-02362420

HAL Id: hal-02362420

<https://hal.science/hal-02362420>

Submitted on 13 Nov 2019

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.

**PRESTIGE, RESPECT ET RESPONSABILITE SOCIALE : ATTRIBUTS
SYMBOLIQUES COMME FACTEUR D'ATTRACTIVITE ORGANISATIONNELLE
D'UNE ASSOCIATION**

Sébastien Knockaert, LIPHA, UPEC

François Grima, IRG, UPEC

Olivier Brunel, IAE Lyon, Université Lyon 3

Résumé

Comment attirer les compétences dans le secteur associatif ? La question des attributs symboliques comme facteur d'attractivité organisationnelle se pose. En se fondant sur une enquête par questionnaire auquel ont répondu 758 personnes nous montrons que le prestige, la convivialité et la responsabilité sociale ont une influence sur l'attractivité organisationnelle et l'intention de poursuivre le processus de recrutement. Ceci confirme des études déjà menées tout en apportant une connaissance nouvelle sur l'entreprise associative.

Mots-clefs : Attribut symbolique, Attractivité organisationnelle, Prestige, RSE/RSO, respect, intention de poursuivre

Introduction

La question de l'attractivité organisationnelle a fait l'objet de nombreux développements dans la littérature (Cable & Turban, 2001 ; Highhouse, Lievens, & Sinar, 2003 ; Lemmink, Schuijf, & Streukens, 2003 ; Berthon, Ewing, & Hah, 2005 ; Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin, & Jones, 2005 ; Knox, 2006 ; Baum & Kabst, 2013) qui ont permis notamment de mettre en évidence des liens entre attributs d'une organisation et son attractivité. Ces antécédents à l'attractivité organisationnelle peuvent être des attributs fonctionnels et/ou symboliques (Schreurs, Druart, Proost, & De Witte, 2009 ; Van Hoyer & Saks, 2011 ; Van Hoyer, Bas, Cromheecke, & Lievens, 2013). La détermination de ces facteurs d'attractivité a été testée notamment par Berthon *et al.* (2005). Les auteurs ont développé, testé et validé une échelle d'attractivité comprenant 25 éléments tant fonctionnels que symboliques comme le fait de se sentir bien au travail ou le sentiment d'appartenance. Des études se sont peu à peu focalisées sur la dimension symbolique des facteurs d'attractivité. Lievens *et al.* (2005) ont travaillé sur la familiarité ou la proximité que peuvent avoir les candidats avec une organisation et son attractivité. Plus récemment, de nombreux auteurs ont cherché à mettre en relation des facteurs symboliques comme la responsabilité sociale et environnementale et l'attractivité organisationnelle d'un employeur (Lin, Lyau, Tsai, Chen, & Chiu, 2010 ; Lin, Tsai, Joe, & Chiu, 2012 ; Tsai, Joe, Lin, & Wang, 2014 ; Capelli, Guillot-Soulez, & Sabadie, 2015).

Face à cette littérature conséquente, le présent article se propose d'étudier la question de l'attractivité organisationnelle en se positionnant d'une part sur des attributs symboliques de l'organisation ainsi que sur une forme d'organisation particulière d'autre part à savoir une association loi 1901. On constate dans les associations sans but lucratif une montée en compétences et une professionnalisation croissante (Gourmelen, Guillemot, Privat, Urien, & Le Gall-Ely, 2014 ; Francois, 2015) consécutive notamment à la complexité croissante des missions qui sont dévolues. Le secteur associatif tend donc à devenir de plus en plus concurrentiel. Concurrentiel car le vivier de compétences recherchées tend à devenir le même que celui du secteur marchand. La question de l'attraction et la fidélisation devient alors cruciale et ce d'autant plus à la lueur des besoins en recrutement évoqués par Carole Delga¹ dans une interview à La Tribune le 26 novembre 2014. Parallèlement, beaucoup d'associations semblent être confrontées à des contraintes budgétaires qui posent la question de l'attractivité et de ses facteurs en dehors d'éléments fonctionnels, comme la rémunération.

Les attributs symboliques (Lievens & Highhouse, 2003) sont liés aux traits ou caractéristiques de la personnalité. Ces caractéristiques sont imputées à l'organisation comme si elle était dotée d'une personnalité (Slaughter, Zickar, Highhouse, & Mohr, 2004). Si des recherches ont étudiés cette dimension (Lievens & Highhouse, 2003 ; Berthon, Ewing, & Hah, 2005 ; Schreurs, Derous, Proost, Notelaers, & Witte, 2008 ; Schreurs, Druart, Proost, & De Witte, 2009), de nombreux champs restent encore à investiguer (Lievens & Slaughter, 2016). Parmi ces facteurs symboliques d'attractivité organisationnelle, nous nous proposons d'étudier le prestige qui peut être défini en relation avec des éléments intangibles de la personnalité et en se référant notamment à l'allure ou la prestance de la classe supérieure, branché ou charmant (Schreurs, Druart,

¹ Secrétaire d'État au Commerce, à l'Artisanat, à la Consommation et à l'Economie Sociale et Solidaire du 3 juin 2014 au 17 juin 2015

Proost, & De Witte, 2009) en somme qui appelle à une forme de sophistication. Autre élément symbolique étudié : le respect et la cordialité dans le cadre du processus de recrutement (Schreurs, Derous, Proost, Notelaers, & Witte, 2008). Ces éléments sont aussi des traits de caractères que l'on peut prêter à une organisation (Slaughter, Zickar, Highhouse, & Mohr, 2004). Il s'agira des attentes du candidat sur la manière dont il est accueilli à savoir avec égard et respect ou non. Enfin, nous nous proposons d'étudier entre autres élément symbolique la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (Lin, Tsai, Joe, & Chiu, 2012). Cette dernière repose sur des valeurs que peuvent porter les candidats et que l'on peut prêter à une organisation. Elle est devenue un thème de réflexion important pour les universitaires (Dahlsrud, 2008) mais aussi un élément d'opérationnalisation important dans les politiques des organisations (Zerbini, 2017). Intégrer cette dimension sociétale dans ses politiques notamment R.H. contribue à prendre en considération notamment le bien-être ou la qualité de vie au travail de ses collaborateurs. Ce qui nous conduit à la faire apparaître comme un facteur d'attractivité. Sur cette base nous tenterons de proposer un modèle intégratif de ces éléments symboliques afin de comprendre s'ils permettent de renforcer ou non l'attractivité organisationnelle déclenchant ou non une intention de poursuivre le processus de recrutement.

A cette fin, notre article se structure en trois parties. Après avoir présenté le cadre théorique de l'étude et les hypothèses que nous formulons, nous présenterons la méthodologie et les résultats pour présenter une discussion critique et conclusive de notre étude empirique.

1. Cadre théorique et hypothèses

1.1. Attractivité organisationnelle

L'attractivité organisationnelle se définit comme un sentiment positif entretenu par les candidats envers une organisation (Collins & Stevens, 2002 ; DelVecchio, Jarvis, Klink, & Dineen, 2007 ; Lis, 2012). Cette définition qui rejoint celle de Capelli *et al.* (2015) lesquels définissent l'attractivité organisationnelle comme « l'attitude affective positive vis-à-vis d'une organisation qui est associée à la motivation de construire une relation avec cette organisation et de faire partie de son personnel ». Trois grandes approches théoriques permettent d'appréhender cette relation entre le candidat et l'organisation. La première est orientée sur le concept de soi, la deuxième grandement tournée vers l'environnement et la dernière qui s'attache à expliquer l'attractivité organisationnelle à la lumière des interactions qui existent entre la personne et l'organisation (*person-organization fit*).

1.1.1. Les théories orientées sur l'individu

Cette première approche théorique de l'attractivité organisationnelle se fonde principalement sur le concept de soi. L'individu, et lui seul, est au cœur de l'analyse. La psychologie sociale a été la principale à animer ce courant. Au regard de cette approche, l'attractivité organisationnelle est considérée à l'aune des représentations de l'individu. Ainsi, la théorie sociocognitive de Bandura (1977, 1986) met en lumière le concept d'auto-efficacité (self-efficacy). Ce courant théorique considère que le comportement de l'individu est déterminé par l'idée, l'estime qu'il a de son efficacité. Autrement dit, penser que l'on va réussir est le moteur de la motivation. Cette théorie, appliquée à la question de l'attractivité organisationnelle nous autorise à considérer que l'entreprise sera considérée comme attractive, dès lors que le candidat estimera ses chances de

réussite comme favorables au regard des représentations qu'il se fait de l'emploi et des performances attendues. Dès lors, du point de vue seul de l'individu l'organisation sera attractive.

De manière complémentaire, la théorie de l'identité sociale de Tajfel et Turner (1986) s'est développée. Si comme pour la précédente, l'individu est au centre du processus, les auteurs considèrent l'individu comme ayant la volonté de conserver une image positive de lui-même. Pour cela, il est influencé non seulement par le groupe auquel il appartient mais aussi par les autres groupes sociaux en présence. En tant qu'individu rationnel, il évalue et hiérarchise les groupes afin de décider lequel il est préférable de rejoindre. Appliquée à la question qui nous occupe, cette théorie permet de fonder la mobilité professionnelle sur l'évaluation que le candidat se fait du prestige de son entreprise actuelle et le prestige qu'il a de l'image d'une société concurrente. L'image et la notoriété de l'employeur conditionnent l'attractivité d'une organisation uniquement considérée aux yeux de l'individu.

1.1.2. Les théories orientées vers l'environnement : la théorie du signal

A l'inverse du courant précédent, un champ théorique lié à l'attractivité organisationnelle s'est développé sur une conception centrée sur l'organisation (Spence, 1973 ; Rynes, Bretz, & Gerhart, 1991 ; Celani & Singh, 2011). Il s'agit alors de savoir comment l'individu traite l'information de l'environnement afin de se faire une idée du contexte organisationnel. Utilisée dans le cadre de l'attractivité organisationnelle, il est alors possible de considérer que le candidat ne dispose pas de toutes les informations relatives à l'entreprise, au poste ou encore aux conditions de travail. Dès lors, en présence d'informations incomplètes, les candidats extrapolent et imaginent ce que serait pour eux de travailler pour cette organisation. L'attractivité d'une entreprise serait donc liée aux informations connues et aux extrapolations formées par le candidat en présence d'un manque d'information (Tsai, Joe, Lin, & Wang, 2014 ; Beaudin & Séguin, 2017).

1.1.3. L'approche interactionniste : l'adéquation personne-organisation

Dans l'approche interactionniste le postulat est que les individus interagissent avec leur environnement et que ces interactions concourent à l'attractivité d'une entreprise. La théorie de la congruence, ou approche de l'adéquation personne-organisation, se définit comme « *the compatibility between people and organizations that occurs when: at least one entity provides what the other needs, or they share similar fundamentals characteristics, or both* » (Kristof, 1996). En somme, selon cet auteur, les individus envisagent l'attractivité d'une organisation au regard de la compatibilité entre leurs caractéristiques et celles de l'entreprise.

Si cette approche a connu un engouement dans la littérature scientifique à la fin des années 1990, on peut noter que dès les années 1970, la question de l'interaction entre l'individu et l'organisation se développe. Ainsi, dans un article de V.R. Tom (1971), l'auteur semble suggérer que le recrutement et l'intégration d'un candidat a plus de chance de réussir si le candidat et l'organisation ont des identités similaires. Plus tardivement, B. Schneider a développé un modèle largement reconnu : le modèle Attraction-Sélection-Attrition (ASA). Dans son article fondateur (Schneider, 1987), l'auteur travaille sur le processus de socialisation et se base sur 3 hypothèses qui nous permettent de positionner ce modèle dans le champ de l'attractivité organisationnelle. Ces hypothèses sont les suivantes :

- les individus sont attirés par les organisations avec lesquelles ils partagent des valeurs similaires ;
- les entreprises sont enclines à sélectionner des candidats qui disposent de compétences ou aptitudes similaires aux salariés déjà présents.
- la distorsion d'ordre culturel entre les salariés de l'entreprise et l'organisation.

Au regard de ce qui précède nous ferons notre la définition suivante de l'attractivité organisationnelle à savoir « *l'attitude affective positive vis-à-vis d'une organisation qui est associée à la motivation de construire une relation avec cette organisation et de faire partie de son personnel* » (Capelli *et al.*, 2015). L'attractivité organisationnelle est alors définie et analysée sur la base d'attributs symboliques lesquels sont éminemment liés aux traits, aux éléments intangibles, subjectifs de la personnalité.

1.2. Hypothèses de l'étude empirique

Dans un article de 2005, Schreurs *et al.* se sont notamment posés la question des attentes et réactions des candidats vis à vis du comportement du recruteur lors de l'entretien. A notamment été testée l'attitude respectueuse lors de l'entretien laquelle a été corrélée à l'attractivité et l'intention de poursuivre le recrutement. Une relation positive a été mise en évidence dans le secteur de la défense. Plus tard, Schreurs *et al.* (2008), par une étude sur des candidats à un emploi dans l'armée belge, ont validé le questionnaire *Applicant Expectation Survey*. Ce questionnaire repose sur 26 items lequel mesure les attentes des candidats à l'égard des processus de recrutement. Il en ressort que ces items, parmi lesquels la convivialité, sont fortement corrélées à l'attractivité organisationnelle et l'intention de poursuivre le processus de recrutement.

Nous nous proposons de poser comme hypothèse que **les attentes liées à l'entretien de recrutement en termes de convivialité favorisent l'attractivité organisationnelle (H1) de l'association ?**

Autre actif intangible, les attentes, les modalités attitudinales du candidat vis-à-vis du recruteur comme une promesse offerte par l'organisation.

La question des attentes des candidats se portera également sur la R.S.E. ou R.S.O. L'intérêt porté par la communauté scientifique à la cette question est de plus en plus important (Lin, Lyau, Tsai, Chen, & Chiu, 2010 ; Lin, Tsai, Joe, & Chiu, 2012 ; Lis, 2012 ; Tsai, Joe, Lin, & Wang, 2014 ; Capelli, Guillot-Soulez, & Sabadie, 2015)

Si le secteur de l'Économie Sociale et Solidaire semble avoir toujours existé, il aura fallu attendre 2014 pour qu'il soit encadré et défini légalement reposant sur 3 axes : Utilité sociale ; gouvernance démocratique et gestion responsable. Il en ressort de manière indéniable la vocation sociale et sociétale du secteur en droit ligne avec les dimensions de la Responsabilité Sociale ou sociétale des Organisations (R.S.O.).

La R.S.O. ou R.S.E. est devenue un thème de réflexion prégnant aussi bien pour les universitaires que pour les acteurs du monde de l'entreprise depuis le début du siècle même si ces éléments constituant l'économique, le social et l'environnemental font l'objet d'étude depuis plus d'un demi-siècle comme en témoigne la recension faite par Lis (2012) des principaux articles en matière de RSE dans les ressources humaines depuis les années 1950 ou encore de Zerbini (2017).

Définir la R.S.E. ne semble pas chose aisée tant le nombre de définitions en présence est important. Ainsi, Dahlsrud (2006) en recensait déjà une trentaine il y a près de dix ans. Si les dimensions précédemment énoncées sont bien établies, il en ressort notamment

une quatrième : les parties-prenantes comme en témoigne la définition retenue par la Commission européenne (Dahlsrud, 2006) “*A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis*”. Les parties prenantes sont de divers ordres en la matière comme en fait état El Akremi (2016) si les clients, les fournisseurs mais aussi les actionnaires sont des facteurs à intégrer dans la réflexion sur la RSE et les attentes vis-à-vis d’une organisation en la matière, il ne faut pas oublier les salariés et salariés en devenir (El Akremi, 2016).

Comme Capelli *et al.* (2015) l’énoncent l’attractivité organisationnelle est aussi rendu plus importante du fait notamment d’un engagement dans une démarche RSE des organisations. On peut alors se demander si, pour le secteur le secteur associatif qui est nativement un acteur socialement responsable, **l’orientation « employé » influence favorablement son l’attractivité organisationnelle (H2)**

Parmi les nombreux attributs symboliques le concept de prestige peut être un des concepts permettant d’attirer un candidat.

Lievens & Highhouse (2003) mais aussi Highhouse *et al.* (2003) dans un article portant sur la mesure de l’attractivité posent notamment la question du prestige lequel semble être un facteur important dans la notoriété et l’image d’une organisation. Facteur qui semble, toujours selon les auteurs, être corrélé à l’attractivité de l’organisation. De la même manière, Lievens *et al.* (2005) mais aussi Schreurs *et al.* (2008) ont également questionnés le prestige comme éléments symbolique de la marque et son attractivité sur un secteur particulier : la Défense. Les auteurs concluent que le prestige, entre autres variables, augmente l’attractivité organisationnelle. Benraiss-Noailles et Viot (2017) cherchent aussi à tester des éléments du capital-marque employeur sur un secteur différent à savoir le low-cost. Benraiss-Noailles et Viot (2017) arrivent à la conclusion que des éléments du capital-marque employeur ont des conséquences sur l’attractivité mais différent selon le contexte notamment d’activité.

On peut alors se demander si **le prestige de l’organisation influence positivement l’attractivité organisationnelle d’une association (H3)**

En matière de recrutement une des conséquences de l’attractivité organisationnelle réside bien souvent dans l’intention de poursuivre le processus de sélection (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin, & Jones, 2005). Il convient tout de même d’être attentif et de ne pas amalgamer attractivité organisationnelle et intention de poursuivre le recrutement comme l’a noté Aiman-Smith dans l’un de ses articles (Aiman-Smith, Bauer, & Cable, 2001) et de bien prendre en considération ces deux concepts puisqu’il est possible d’être attiré par une organisation mais ne pas souhaiter poursuivre le processus de recrutement (Aiman-Smith, Bauer, & Cable, 2001). Il s’agira alors, après s’est posé la question de l’attractivité de l’organisation à travers nos trois premières hypothèses, de savoir si **l’attractivité organisationnelle de l’association influence positivement pour le candidat l’intention de poursuivre le processus de recrutement (H4)**.

2. Méthodologie de la recherche

2.1. Présentation de l’échantillon

L’échantillon est composé de 758 personnes, 395 femmes et 363 hommes. L’âge moyen est de 37,47 ans avec un écart type de 11,8 ans. Les candidats recherchaient un contrat

de travail en CDD pour 147 d'entre eux, en CDI pour 545 candidats, 21 postulaient pour une mission en service civique et 45 en stage.

Concernant les fonctions exercées par les candidats, le plus grand contingent (23 %) exerce des fonctions « d'Action sociale / Service à la personne / Insertion », suivi de 12 % « en communication marketing », et 10,6 % en « profession de santé » et de 8,8 % de « métiers juridiques ».

2.2. Méthode

Pour réaliser les Analyses Factorielles Confirmatoires (AFC), nous avons suivi les recommandations d'Anderson et Gerbing (1988) qui ont proposé une démarche d'analyse en deux étapes : La première consiste à réaliser une Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC) du modèle de mesure, afin d'évaluer l'ajustement de celui-ci aux données et de définir et d'améliorer la validité convergente et la validité discriminante des construits. La seconde permet de tester les relations structurelles des différents construits testés dans la première phase.

3. Résultats

L'objet de cette recherche empirique était de mettre en lumière des facteurs d'attractivité organisationnelle d'une association. Pour cela nous avons mené une étude quantitative auprès de 758 personnes qui ont posé leur candidature auprès de cette organisation. Il s'agissant de s'interroger sur la validité d'attributs symboliques comme vecteur d'attractivité organisationnelle comme le prestige, les attentes des candidats par rapport au processus de recrutement ou encore en matière de responsabilité sociétale (orientation employé).

3.1. Validation du modèle de mesure

Pour valider notre modèle de mesure, nous avons réalisé des Analyses Factorielles Confirmatoires (Anderson et Gerbing, 1988) (cf. tableau 1 ci-après).

L'analyse de la fiabilité individuelle des items (SMC $< 0,5$), les indices de modification ($> 3,84$) ou des résidus standardisés nous ont poussés à éliminer certains items (ex : attente de respect 1 « *Je m'attends à ce que le personnel se comporte respectueusement* » ou attractivité organisationnelle 1 « *Je considère cette association comme étant mon meilleur choix pour poser ma candidature* » ou intention de poursuivre le recrutement 2 « *Je pense choisir cette association comme un de mes premiers choix comme employeur* »). La fiabilité des mesures (rhô de Jöreskog, tableau 1), ainsi que les validités convergentes (tableau 1) et discriminantes (tableau 2) sont vérifiées (Fornell & Larcker, 1981). Chaque variable latente partage plus de 50 % de sa variance avec chacune de ses mesures, et la variance moyenne extraite (pvc) de chaque construit est supérieure au carré des corrélations que celui-ci partage avec les autres construits.

Au niveau des indices d'ajustement, le GFI et l'AGFI ($> 0,9$; (Bentler, 1995)), le SRMR, le Chi-deux par degré de liberté (Roussel *et al*, 2002 recommandent que ce dernier soit inférieur à 5) et le RMSEA $< 0,05$) sont méritoires alors que le TLI et le CFI sont conformes aux normes généralement admises ; Hu et Bentler (1999) recommandent un seuil de 0,95 en conjonction avec un SRMR $< 0,09$).

Tableau 1 : Analyses Factorielles Confirmatoires.

Intitulé du facteur	Intitulé de l'item	λ	SMC	Rh \hat{o} de Joreskog	Rh \hat{o} vc
Attractivité organisationnelle	AO4	0,864	0,747	0,89	0,67
	AO5	0,864	0,747		
	AO6	0,790	0,623		
	AO7	0,763	0,582		
Intention de poursuivre le recrutement	JPI1	0,884	0,781	0,85	0,66
	JPI2	0,759	0,576		
	JPI4	0,782	0,611		
Orientation employés	OE3	0,838	0,703	0,92	0,74
	OE4	0,946	0,895		
	OE5	0,893	0,797		
	OE7	0,766	0,587		
Prestige	PTG1	0,784	0,615	0,88	0,64
	PTG3	0,812	0,66		
	PTG4	0,845	0,714		
	PTG5	0,770	0,592		
Attente de respect	WR2	0,861	0,741	0,92	0,75
	WR3	0,850	0,723		
	WR4	0,889	0,791		
	WR5	0,860	0,740		
		Indices d'ajustement	Valeur constatée		
		Chi ² /ddl	397,54/143= 2,78		
		GFI	0,93		
		AGFI	0,91		
		SRMR	0,039		
		RMSEA	0,057		
		TLI	0,96		
		CFI	0,97		

Tableau 2 : Validité discriminante des variables du modèle.

Dimension	Orientation employés	Attractivité Organisationnelle	Prestige	Attente de respect	Intention de poursuivre le recrutement
Orientation employés	*				
Attractivité Organisationnelle	0,05	*			
Prestige	0,25	0,15	*		
Attente de respect	0,22	0,06	0,26	*	
Intention de poursuivre le recrutement	0,07	0,02	0,10	0,28	*

Les valeurs correspondent aux corrélations au carré de chaque construit avec les autres.

3.2. Validation du modèle structurel : les résultats de la recherche

Pour tester les hypothèses H1, H2, H3 et H4, nous avons opté pour un modèle d'équations structurelles. Nous avons retenu l'analyse des structures de covariance (maximum de vraisemblance). La distribution n'étant pas multi-normale (coefficient de Mardia = 204,512), nous avons réalisé une procédure de Bootstrap (n=200).

Tableau 3. Le modèle structurel

Hypothèse	Variable indépendante	Variable dépendante	liens structurels	t	P					
H1	Attente de respect	Attractivité organisationnelle	0,179	5,979	<0,01					
H2	Orientation employés	Attractivité organisationnelle	0,26	3,711	<0,01					
H3	Prestige	Attractivité organisationnelle	0,6667	15,733	<0,01					
H4	Attractivité organisationnelle	Intention de poursuivre le recrutement	0,761	18,901	<0,01					
Coefficient de multinormalité	Chi ²	ddl	Chi ² /ddl	P associée	GFI	AGFI	SRMR	RMSEA	TLI	CFI
204,512	424,86	146	2,91	<0,01	0,93	0,91	0,041	0,05	0,96	0,97
Variable à expliquer	Attrait organisationnel				Intention de poursuivre le recrutement					
SMC	0,718				0,579					

Les qualités de l'ajustement des données au modèle spécifié sont acceptables au regard des seuils proposés dans la partie relative à l'instrument de mesure sont acceptables. L'amélioration constatée du RMSEA (de 0,057 à 0,05) tend à valider la pertinence de notre modélisation structurelle.

Les hypothèses H1, H2, H3 et H4 sont validées. L'ensemble des relations testées sont positives et significatives. L'attente de respect, l'orientation employés et le prestige ont un impact positif sur l'attractivité organisationnelle, qui impacte, pour sa part, positivement l'intention de poursuivre le recrutement. L'analyse des SMC (équivalents au r^2 d'une régression) nous apprend par ailleurs que notre modèle permet d'expliquer 71,8% de l'attractivité organisationnelle et 57,9% de l'intention de poursuivre la procédure de recrutement.

4. Discussion

4.1. Apports théoriques

La présente étude se positionne dans la continuité de nombreuses études cherchant à déterminer les facteurs d'attractivité (Cable & Turban, 2001 ; Highhouse, Lievens, & Sinar, 2003 ; Lemmink, Schuijf, & Streukens, 2003 ; Berthon, Ewing, & Hah, 2005 ; Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin, & Jones, 2005 ; Knox, 2006 ; Baum & Kabst, 2013). S'agissant tout d'abord du prestige comme facteur d'attractivité. Il a été montré qu'une entreprise avec une forte notoriété ou prestige influait sur son attractivité (Lievens & Highhouse ; 2003) Nous nous posons donc dans la continuité des travaux de ses travaux mais aussi ceux de Highhouse *et al.* (2003) lesquels ont mis en évidence la relation image et de la notoriété d'une entreprise et son attractivité. Ce que Lievens *et al.* (2005) mais aussi Schreurs *et al.* (2008) avaient, par la suite, testés sur des candidats à un emploi dans l'armée. Appliquée à la question qui nous occupe, la théorie de l'identité sociale, théorie de l'attractivité organisationnelle centrée sur soi, permet de fonder la mobilité professionnelle sur l'évaluation que le candidat se fait du prestige de son entreprise actuelle et le prestige qu'il a de l'image d'une société concurrente. L'image et la notoriété de l'employeur conditionnent l'attractivité d'une organisation uniquement considérée aux yeux de l'individu. Selon le niveau d'estime de soi dont dispose le candidat, ce dernier considérera intéressant ou non de travailler pour une entreprise qu'il juge plus ou moins prestigieuse.

Au regard des résultats de notre enquête, l'attractivité organisationnelle réside notamment dans les attentes que les candidats peuvent avoir en matière de recrutement et plus particulièrement lors du processus de sélection. Les candidats semblent être en attente de respect. Ces éléments intangibles du processus de recrutement s'ils sont satisfaits auront un impact positif sur l'attractivité de l'association et déclencheront une décision de poursuivre le processus. L'interaction entre le candidat et l'organisation dans ce domaine semble importante. Les candidats envisagent alors l'attractivité de la structure au regard de la compatibilité entre leurs caractéristiques et celles de leur employeur potentiel en lien avec l'approche interactionniste de l'attractivité organisationnelle. Les résultats statistiques que nous avons obtenus témoignent là aussi de la continuité dans laquelle nous nous trouvons au regard de la production scientifique à cet égard. En effet, notamment dans deux articles la corrélation attentes liées au processus de recrutement et attractivité organisationnelle a été avérée (Schreurs, Derous, De Witte, Proost, Andriessen, & Glabeke, 2005 ; Schreurs, Derous, Proost, Notelaers, & Witte, 2008).

Par ailleurs, en lien dans une certaine mesure avec ce qui précède, les attentes vis-à-vis de l'organisation en matière de responsabilité sociétale sont aussi un facteur important d'attractivité. Si cette dimension semble consubstantielle au secteur, les attentes sont fortes en la matière. Cette dimension avait, notamment, été mise en exergue par Luce, Barber, & A.J. (2001). L'étude empirique que nous avons pu mener auprès des 758

candidats a largement mis en évidence l'importance des attentes qu'ils peuvent avoir quant à une organisation pour laquelle ils seraient amenés à travailler. Salariés et futurs salariés sont des parties prenantes importantes en termes de RSE/RSO (El Akremi, Gond, Swaen, De Roeck, & Igalens, 2015) et la dimension sociétale est un déclencheur de l'attractivité organisationnelle et de l'intention de poursuivre le recrutement. La communication de la politique RH de l'organisation fournit un ensemble d'information y compris en matière sociétale qui influence le candidat et son attrait pour l'organisation, au demeurant cette information n'est pour autant pas nécessaire exhaustive ce qui pousse le candidat à extrapoler comme le suppose la théorie du signal. Ceci a notamment été présenté dans le cadre de la communication RSE d'une organisation par Capelli *et al.* (2015) dans un contexte de crise.

4.2. Implications et pistes de recherches

4.2.1. Apports théoriques

Ce travail élargit la validité externe de travaux déjà réalisés au cas du secteur associatif. De nombreuses études avaient mis en évidence des attributs attractifs pour les candidats dans le secteur de la Défense (Lievens, Hoye, & Schreurs, 2005). D'autres encore avaient par exemple administrées un questionnaire auprès d'étudiants en fin de cycle universitaire afin de mettre en exergue des caractéristiques personnelles comme piste d'attractivité (Yalenios, 2016).

Nous proposons ici un modèle intégratif d'éléments symboliques qui renforcent l'attractivité organisationnelle d'une association conduisant à une intention du candidat de poursuivre le processus de recrutement. Ces éléments comme le prestige ou encore la responsabilité sociétale de l'organisation, s'ils avaient été mis en avant pour d'autres secteurs, ils peuvent également aujourd'hui compter comme préfigurant une étude sur le secteur associatif.

4.2.2. Pistes de recherches et implications managériales

Les associations et entreprises associatives ont peut-être intérêt à développer une **communication RH** sur la politique RSE. Si cette thématique semble consubstantielle à leur raison d'être cette dimension ne devrait pas être oubliée dans la mise en place du plan de communication RH. Par ce biais, et au regard de nos résultats, les organisations pourraient alors gagner en attractivité ce qui par ce biais faciliterait son recrutement et en notoriété.

Il semble également intéressant de montrer, à travers cette étude, l'importance que peut revêtir la mise en place d'une **politique RH** au niveau des entreprises associatives qui met en lumière les éléments d'attractivité d'ordre symboliques. Bien souvent la politiques RH mais aussi les offre d'emploi se focalisent sur les attributs fonctionnels de l'emploi (contrat, statut ou encore salaire). Si les candidats et salariés sont en quête de sens (Berger-Rémy & Michel, 2015), il est important de pouvoir mettre en lumière ces attributs symboliques (bien-être au travail, qualité de vie au travail par exemple) alors qu'une période de recrutements importants s'ouvre pour ce secteur.

Notre recherche comporte des limites qui constituent autant de pistes de recherches fructueuses. En effet, si cette étude permet de mettre en lumière des facteurs d'attractivité d'une association, elle souffre de n'avoir été réalisée qu'auprès d'une organisation ce qui ne permet pas de proposer une analyse sectorielle du propos et ce même au regard de l'importance de l'échantillon.

Par ailleurs, si nos items ne recouvrent qu'une partie des éléments de l'*Applicant Expectations Survey* (Schreurs *et al.*, 2008), il serait intéressant dans le cadre d'une étude à venir de reprendre ses items et d'attester de la validité de cette échelle au niveau d'une entreprise associative.

Il serait alors intéressant de pouvoir mettre en place une étude de plus grande envergure en associant plusieurs associations en se focalisant peut être sur les organisations ayant une faible notoriété afin de déterminer des facteurs d'attractivité d'ordre symboliques qui ne soit pas lié à des éléments d'une marque employeur forte. En effet, étudier un panel d'organisations associative avec une marque employeur peu développée ou une faible notoriété permettrait peut-être à ces structures de pouvoir les éclairer sur attributs forts permettant de compenser une faiblesse de la marque.

Bibliographie

- Aiman-Smith, L., Bauer, T., & Cable, D. (2001). Are You Attracted? Do You Intend to Pursue? A Recruiting Policy-Capturing study. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 16, No. 2, 219-238.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The journal of brand management*, 4(3), pp. 185-206.
- Anderson, J., & Gerbing, D. (1988). Structural Equation Modeling in Practice : A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103, 3, 411-423.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behaviour*. Homewood, Illinois: Dorsey Press.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). « Social identity theory and organization ». *Academy of Management Review*, Vol. 14, p. 20-39.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*, . Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Baum, M., & Kabst, R. (2013). « How to attract applicants in the Atlantic versus the Asia-Pacific region ? A crossnational analysis on China, India, Germany, and Hungary ». *Journal of World Business*, Vol. 48(n°2), p. 175-185.
- Beaudin, M., & Séguin, M. (2017). La finalité des coopératives bancaires : un avantage pour attirer de futurs diplômés. *RECMA*, 343,(1), 103-115.
- Bentler, P. (1995). *EQS 5 Structural Equations Program Manual*. Multivariate Software Inc.
- Berger-Rémy, F., & Michel, G. (2015). Comment la marque donne du sens au collaborateur : vers une vision élargie du capital-marque. *Recherche et Applications en Marketing*, 30, 30-57.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company : dimensions of attractiveness in employer branding. *Internation journal of advertising*, 24(2), pp. 151-172.
- Bodderas, M., Cachelin, J.-L., Maas, P., & Schlager, T. (2011). "The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation ". *Journal of Services Marketing* , Vol. 25 (N° 7), pp. 497-508.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). "Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment". *Research in personnel and human resources management*, 115-163.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). "The value of organizational reputation in the recruitment context : A brand equity perspective". *Journal of Social Applied Psychology*, Vol. 33, 2244-2266.

- Capelli, S., Guillot-Soulez, C., & Sabadie, W. (2015). Engagement RSE et attractivité organisationnelle : la communication protège-t-elle en cas de crise ? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, pp. pp3-23.
- Celani, A., & Singh, P. (2011). Signaling theory and applicant attraction outcomes. *Personnel review*, 40(2), 222-238.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of applied psychology*, 90(5).
- Collins, C., & Stevens, C. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *J. Appl. Psychol.* 87:1121– 33.
- DelVecchio, D., Jarvis, C., Klink, R., & Dineen, B. (2007). Leveraging brand equity to attract human capital. *Marketing Letters* 18:149–64.
- Edwards, M., & Edwards, T. (2013, 1). Employee responses to changing aspects of the employer brand following a multinational acquisition: a longitudinal study. *Human Resource Management*, 52(1), pp. 27-54.
- El Akremi, A., Gond, J. P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2015). How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of Management*.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation models with Unobservable and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 1, 39-50.
- Franca, V., & Pahor, M. (2012). « The Strength of the employer brand: influences and implications for recruiting ». *Journal of Marketing and Management*, Vol. 3(N° 1), p. 78-122.
- Francois, Y. (2015). La professionnalisation des associations par les pratiques de gestion des compétences des acteurs associatifs produit-elle un processus de changement organisationnel ?. *Recherches en Sciences de Gestion*, 106,(1), 113-133.
- Gardner, B. B., & Levy, S. (1955, Mars-Avril). The product and the brand. *Harvard Business Review*, pp. pp33-39.
- Gourmelen, A., Guillemot, S., Privat, H., Urien, B., & Le Gall-Ely, M. (2014). Le recrutement et la fidélisation des bénévoles retraités par les associations. *Décisions Marketing, Association Française du Marketing*, 73,, 105-118.
- Grigore, G. F., & Stancu, A. (2011). « The role of corporate social responsibility in building employer's brand ». *Transformations in Business & Economics*, Vol. 10, 741-753.
- Heilbrunn, B. (2003). Modalité et enjeux de la relation consommateur-marque. *Revue Française de Gestion*, 145, pp. 131-144.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and psychological measurement*, 986-1001.
- Hu, L., & Bentler, P. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis : Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Kim, K. H., Jeon, B. J., Jung, H. S., Lu, W., & Joseph, J. (2011). « Effective employment brand equity through sustainable competitive advantage, marketing strategy, and corporate image ». *Journal of Business Research*, Vol. 64, 1207-1211.
- Knox, S. F. (2006). "Measuring and managing employer brand image in the service industry". *Journal of Marketing Management*, pp. 695-716.
- Kristof, A. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-50.

- Lemmink, J., Schuijff, A., & Streukens, S. (2003). "The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions" . *Journal of Economic Psychology* , Vol. 24,, pp. 1-15.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology* 56, (1), 75-102.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440.
- Lievens, F., Hoyer, G., & Schreurs, B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. . *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4),, 553 -572.
- Liger, P. (2013). *Marketing RH : Attirer, intégrer et fidéliser les salariés*. . Paris: Dunod. 192 p.
- Lin, C.-P., Lyau, N.-M., Tsai, Y.-H., Chen, W.-Y., & Chiu, C.-K. (2010). Journal of Business Ethics, 95,. *Modeling corporate citizenship ant its relationship with organizational citizenship behaviors.*, pp357-372.
- Lin, C.-P., Tsai, Y.-H., Joe, S.-W., & Chiu, C.-K. (2012). Modeling the relationship among perceived corporate citizenship, firm's attractiveness, and career success expectation. . *Journal of Business Ethics*, 105 , 83-93.
- Lis, B. (2012). The Relevance of Corporate Social Responsibility for a Sustainable HRM. *management revue*, 23(3), pp. pp279-295.
- Luce, R., Barber, A., & A.J., H. (2001). good deeds and misdeeds: a mediated model of the effect of corporate social performance on organizational attractiveness. *Business & Society*, Vol. 40, n° 4, 397-415.
- Panczuk, S., & Point, S. (2008). *Enjeux et outils du marketing RH : Promouvoir et vendre les ressources humaines*, . Paris: Editions d'Organisation, 239 p.
- Robertson, A., & Khatibi, A. (2012). « By design or by default: creating the employer Identity ». *The IUP Journal of Brand Management*, Vol. 9(n°4), p. 31-47.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations, Understanding written and unwritten agreements*. London: Sage.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, Y., & El Akremi, A. (2002). *Méthodes d'Equations Structurelles : Recherche et Applications en Gestion*. Paris: Economica.
- Rynes, S. L., Bretz, R. D., & Gerhart, B. (1991). « The Importance of Recruitment in Job Choice : A Different Way of Looking ». *Personnel Psychology*, vol. 44(3), p. 487-521.
- Schein, E. (1980). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs: Pearson.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, 40, 437-454.
- Schreurs, B., Derous, E., De Witte, K., Proost, K., Andriessen, M., & Glabeke, K. (2005). Attracting potential applicants to the military: The effects of initial face-to-face contacts. *Human Performance*, 18(2), 105-122.
- Schreurs, B., Derous, E., Proost, K., Notelaers, G., & Witte, K. D. (2008). Applicant selection expectations: Validating a multidimensional measure in the military. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(2), 170-176.
- Schreurs, B., Druart, C., Proost, K., & De Witte, K. (2009). Symbolic attributes and organizational attractiveness: The moderating effects of applicant personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(1), , 35-46.
- Slaughter, J., Zickar, M., Highhouse, S., & Mohr, D. (2004). Personality trait inferences about organizations: development of a measure and assessment of construct validity. *J. Appl. Psychol.*, 89, 85–103.
- Soulez, S., & Guillot-Soulez, C. (2011). « Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y ». *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 26, N°1, pp. p 39-57.
- Spence, M. (1973). "Job Market Signaling". *Quarterly Journal of Economics*.

- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). "The social identity theory of intergroup behavior. " in S. Worchel & W. G. Austin (Eds.) *Psychology of intergroup relations* (2nd ed.). Chicago: Nelson-Hall.
- Tom, V. (1971). "The role of personality and organizational images in the recruiting process "1971, 6,. *Organizational Behavior and Human Performance*, pp573-592.
- Tsai, Y.-H., Joe, S.-W., Lin, C.-P., & Wang, R.-T. (2014). Modeling job pursuit intention : moderating mechanisms of socio-environmental consciousness. . *Journal of Business Ethics*, 125, 287-298.
- Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998). Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), 24-44.
- Van Hove, G., & Saks, A. M. (2011). The instrumental-symbolic framework: Organisational image and attractiveness of potential applicants and their companions at a job fair. *Applied Psychology*, 60(2), 311-335.
- Van Hove, G., Bas, T., Cromheecke, S., & Lievens, F. (2013). The instrumental and symbolic dimensions of organisations' image as an employer: A large-scale field study on employer branding in Turkey. *Applied Psychology*, 62(4), 543-557.
- Yalenios, J. (2016). Les facteurs d'attractivité d'une organisation dépend-elle du genre ou bien du cursus de formation : Étude auprès d'étudiants hommes et femmes en fin de cursus de formation. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. xxii,(54), , 171-185.
- Zerbini, F. (2017). CSR initiatives as market signals: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 146(1), 1-23