

Label employeur et/ou marque région: quels signaux privilégier dans la communication de recrutement pour renforcer l'attractivité organisationnelle?

Chloé Guillot-Soulez, Sébastien Soulez, Viot Catherine

▶ **To cite this version:**

Chloé Guillot-Soulez, Sébastien Soulez, Viot Catherine. Label employeur et/ou marque région: quels signaux privilégier dans la communication de recrutement pour renforcer l'attractivité organisationnelle?. Revue management & avenir, 2022, 1 (127), pp.37-59. 10.3917/mav.127.0035 . halshs-03544333

HAL Id: halshs-03544333
https://shs.hal.science/halshs-03544333

Submitted on 5 Jul 2022

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.

Label employeur et/ou marque région : quels signaux privilégier dans la communication de recrutement pour renforcer l'attractivité organisationnelle ?

Chloé GUILLOT-SOULEZ[1]

Sébastien SOULEZ[2]

Catherine VIOT[3]

Pour citer cet article :
Guillot-Soulez C., Soulez S. et Viot. C, (2022), Label employeur et/ou marque région : quels signaux privilégier dans la communication de recrutement pour renforcer l'attractivité organisationnelle ?, Management & Avenir, 127, 37-59.

Résumé

Cette recherche analyse les effets de la présence séparée ou simultanée de signaux relatifs au territoire et à l'employeur dans une annonce de recrutement sur l'attractivité organisationnelle. Les résultats montrent que marque employeur et marque territoire n'ont pas intérêt à être rapprochées dans la communication de recrutement. L'effet du logo région fonctionne en effet lorsqu'il n'est pas associé au label employeur et est d'autant plus fort que l'image de la ville est bonne.

Mots clés : Marque employeur, label employeur, marque territoriale, marque région, attractivité organisationnelle, attractivité territoriale, image.

Employer label and/or regional brand: which signals is the best in recruitment communication to strengthen organizational attractiveness?

Abstract

This research explores the effects on organizational attractiveness of the separate or simultaneous presence of place and employer signals in a recruitment advertisement. The findings show that linking employer and place branding does not improve recruitment communication. The region logo significantly influences employer attractiveness when not associated with the employer label. Furthermore, the better the image of the city, the stronger the influence of the region logo is.

Keywords: Employer brand, employer label, place brand, regional brand, organizational attractiveness, territorial attractiveness, image.

[1] Chloé GUILLOT-SOULEZ : Maître de Conférences HDR, IAE Lyon, Laboratoire Magellan – chloe.guillot-soulez@univ-lyon3.fr

[2] Sébastien SOULEZ : Professeur des Universités, Université Lumière Lyon 2, Laboratoire Coactis – sebastien.soulez@univ-lyon2.fr

[3] Catherine VIOT : Professeur des Universités, Université Claude Bernard Lyon 1, Laboratoire SAF – catherine.viot@univ-lyon1.fr

Label employeur et/ou marque région : quels signaux privilégier dans la communication de recrutement pour renforcer l'attractivité organisationnelle ?

Introduction

Une politique territoriale visant à accroitre non seulement l'attractivité inter-régions mais également l'attractivité intra-région existe en France depuis plusieurs décennies. Récemment, le redécoupage des régions françaises intervenu suite à la loi NOTRe du 7 août 2015 a suscité un regain d'intérêt pour l'attractivité des régions et des villes. La réforme a renforcé la concurrence entre régions car les nouvelles régions, moins nombreuses et de plus grande taille, représentent un poids plus important en termes de nombre d'habitants, de bassins d'emplois et de contribution au PIB (Produit Intérieur Brut) national. De plus, au niveau intra-régional, des villes qui, jusque-là, relevaient de régions distinctes se trouvent désormais en concurrence directe. A titre d'illustration, dans la région Auvergne Rhône-Alpes, la concurrence entre des villes telles qu'Annecy, Lyon, Saint-Etienne ou Clermont-Ferrand est aujourd'hui plus directe. Dans ce contexte, le développement du marketing territorial s'est traduit par la création de logos représentant les régions et/ou les villes érigées au rang de marques. Un autre fait marquant, qui ne se limite pas au contexte français, est la prolifération de classements et labels en tous genres, largement relayés par la presse : classement et labels employeurs *(Great Place to Work, Happy at Work…*), classement des écoles (*Happy at School*), classement des villes et régions (villes/régions les plus attractives, villes/régions où il fait bon vivre...). Ces palmarès sont révélateurs de la concurrence que se livrent les territoires et les entreprises pour capter différentes cibles : investisseurs, employeurs, expatriés, touristes, résidents, ressources humaines (RH)… La question de l'attractivité (des territoires et des employeurs) constitue le point commun de ces différents classements. Or, peu de recherches font le lien entre ces deux domaines du marketing territorial et du marketing RH. Il est pourtant légitime de s'interroger sur les effets que la communication d'informations relatives aux marques employeurs et/ou territoriales peuvent avoir sur l'attractivité. Le focus du présent article porte sur les candidats à l'embauche. Il tente de répondre à une question que se posent tant les chercheurs que les praticiens : quelles informations privilégier dans les annonces de recrutement ? Plus précisément la question de recherche que cet article se propose d'explorer est celle d'un éventuel effet de l'attractivité régionale sur l'attractivité organisationnelle et sur les modérateurs de cette relation (label employeur et image de la ville où est proposé l'emploi).

Pour les salariés potentiels, il n'est pas facile d'obtenir des informations fiables sur l'expérience vécue par les salariés occupant un emploi dans une organisation. Les candidats sont confrontés à un problème d'asymétrie d'information (Rynes, 1991). Le développement du bouche-à-oreille numérique avec l'apparition de nouveaux acteurs sur le marché comme les sites d'avis employeurs (*Glassdoor* ou *Indeed* par exemple) contribue à réduire cette asymétrie. Néanmoins, la crédibilité des informations disponibles en ligne étant sujette à caution, les candidats se trouvent en situation d'information imparfaite pour choisir un futur employeur (Carpentier et Van Hoye, 2020). Les entreprises qui souhaitent attirer des talents, émettent des signaux (Spence, 1973) afin de réduire cette asymétrie d'information et de renforcer l'efficacité de leur communication de recrutement. Communiquer des informations sur le territoire d'implantation de l'entreprise (marque territoriale) ou sur la politique RH de l'entreprise (marque employeur) représente un tel signal. Cependant, ces signaux ne seront vraisemblablement pas perçus de la même manière par les individus qui les reçoivent. De plus, ces différents signaux ne représentent pas le même coût pour les entreprises qui doivent gérer

leurs ressources de manière efficiente. Ainsi, pour un employeur, obtenir un label employeur aura un coût supérieur à celui associé à l'utilisation d'une marque territoriale développée en externe. Pour les entreprises, il est donc crucial de savoir si le fait d'intégrer des signaux dans les annonces de recrutement améliore l'attractivité organisationnelle.

Sur le plan théorique, s'il existe des études académiques en gestion des ressources humaines (GRH) validant l'efficacité des labels et classements employeurs (Fulmer *et al.*, 2003 ; Collins et Han, 2004 ; Dineen et Allen 2016 ; Guillot-Soulez *et al.*, 2019), les recherches explorant les effets de signaux multiples en sont encore à leur balbutiement (Guillot-Soulez *et al.*, 2019). Ce constat est particulièrement vrai dans le contexte du marketing des ressources humaines, alors que la multiplication des signaux au sein d'une communication a donné lieu à de nombreuses recherches dans d'autres domaines, comme celui de la communication environnementale des marques (Bickart et Ruth, 2012 ; Shu et Carlson, 2014).

L'intérêt théorique de la présente recherche est d'étudier les effets de signaux multiples dans la communication de recrutement. Plus précisément, il s'agit de mesurer les effets sur l'attractivité organisationnelle de trois signaux pouvant figurer dans une annonce de recrutement : une marque région, un label employeur (en l'occurrence le label *Great Place To Work*) et le nom de la ville où se situe l'emploi. La recherche menée permet ainsi d'améliorer les connaissances sur les informations les plus pertinentes à faire apparaitre dans une publicité de recrutement pour renforcer l'attractivité organisationnelle de l'entreprise. Cette recherche permet donc d'évaluer le caractère complémentaire ou substituable des signaux étudiés.

Sur le plan managérial, l'objectif de cet article est de rendre plus efficiente la communication de recrutement. La contribution managériale attendue est d'aider les organisations à sélectionner les signaux les plus à même d'accroître leur attractivité auprès des cibles recherchées. Cet objectif est d'autant plus important que les organisations font face à une raréfaction des ressources financières.

L'article est structuré en cinq parties. Le cadre théorique (théorie du signal) est d'abord présenté. Il est suivi de la présentation du cadre conceptuel et des hypothèses de recherche. Viennent ensuite la présentation du design expérimental et des résultats de l'étude empirique. Enfin, les résultats font l'objet d'une discussion.

1. Cadre théorique et conceptuel

1.1 La théorie du signal

Fondée sur les travaux de la théorie de l'information (Spence, 1973), la théorie du signal est de plus en plus utilisée en management pour comprendre comment les informations sont communiquées entre deux parties (Connelly *et al.*, 2011). La théorie du signal est notamment mobilisée en management des ressources humaines pour comprendre le comportement des salariés potentiels (Rynes, 1991) ou des recruteurs (Brown et Campion, 1994 ; Huang *et al.*, 2013). Elle est également fréquemment utilisée en marketing afin de définir le nombre optimal de messages à faire figurer dans une annonce (Dufeu *et al.*, 2014 ; Shu et Carlson, 2014). En effet, sur les marchés, les personnes en recherche d'emploi comme les consommateurs font face à une asymétrie d'information pour évaluer l'offre (emploi, produit ou services) pour laquelle ils disposent d'informations imparfaites. Les signaux émis par les organisations à leur attention sont donc susceptibles d'influencer leurs décisions.

1.1.1. Théorie du signal et communication de recrutement

La théorie du signal est fréquemment présentée comme un cadre théorique pertinent dans les études explorant le comportement des personnes à la recherche d'un emploi (Connelly *et al.*, 2011 ; Jones *et al.*, 2014 ; Tsai *et al.*, 2014). Dans ce contexte, un signal est une communication délibérée d'informations positives destinée à transmettre des attributs positifs sur l'organisation

à l'origine de l'annonce (Carlini *et al.*, 2019). L'organisation émet des signaux portant sur les attributs qui la caractérisent tels que les conditions de travail, les valeurs et les normes (Turban et Greening, 1997). L'efficience des signaux dépend de leur observabilité, c'est-à-dire la mesure dans laquelle les personnes extérieures à l'entreprise peuvent remarquer le signal. Ces attributs, une fois perçus, sont interprétés par les personnes en recherche d'emploi pour en déduire les futures relations de travail au sein de cette organisation.
Les labels employeurs sont susceptibles de constituer des signaux dont le degré d'observabilité est relativement élevé. Cependant, un élément central de la théorie du signal est le coût du signal. Les labellisations employeurs, qu'il s'agisse de *Great Place To Work* ou d'autres classements, constituent des signaux dont le coût, pour les organisations qui souhaitent être classées, peut s'avérer élevé. Certaines entreprises sont plus en mesure que d'autres de supporter ces coûts. Pour les organisations, il est donc crucial de savoir si la multiplication des signaux améliore l'attractivité organisationnelle ou s'il est préférable de concentrer les ressources sur un unique signal.

1.1.2. Théorie du signal et communication marketing

En marketing, la théorie du signal est également couramment utilisée. Dans ce contexte spécifique, le signal représente une information contrôlée par le marketeur, facile à acquérir, extrinsèque au produit lui-même, que les consommateurs utilisent pour former des inférences sur la qualité ou la valeur de ce produit (Bloom et Reve, 1990). La théorie du signal permet ainsi d'expliquer la manière dont les labels peuvent fonctionner pour établir la crédibilité des allégations d'un annonceur et influencer les attitudes des consommateurs envers le produit et la source. Plus précisément, la théorie du signal a été mobilisée dans le cas des allégations environnementales où les labels de certification sont nombreux (Bickart et Ruth, 2012 ; Atkinson et Rosenthal, 2014) ainsi que pour déterminer le nombre optimal de déclarations positives dans une annonce (Dufeu *et al.*, 2014 ; Shu et Carlson, 2014). Les résultats de ces études montrent que l'efficacité des labels dépend de nombreuses variables : des variables contextuelles telles que la source du label (gouvernement *vs* professionnels) ou la nature du message (spécifique *vs* général) et des variables personnelles (préoccupations environnementales, familiarité avec la marque, implication à l'égard du produit…). Les résultats montrent aussi qu'au-delà d'un certain nombre, l'efficacité des déclarations positives diminue (Dufeu *et al.*, 2014). L'optimum serait de trois déclarations positives lorsque les consommateurs ont conscience que la source du message a pour motivation la persuasion (Shu et Carlson, 2014).

1.2 Le concept de marque

1.2.1. Les lieux en tant que marques

Le nombre de pays, régions ou villes affichant ouvertement une stratégie de marque a fortement augmenté au cours de la dernière décennie (Braun *et al.*, 2014). La littérature anglo-saxonne y fait référence sous l'expression '*place branding*' pour laquelle il n'existe pas de réel équivalent en français. Cependant, les définitions de cette expression renvoient à l'idée d'une stratégie, d'un processus ou, plus simplement à des actions qui ont pour point commun un objectif de construction de la marque territoriale (ou marque territoire). La marque territoire est définie à partir d'un large éventail de perspectives le long d'un spectre qui va conceptuellement de l'identité du produit à l'application même des techniques de marque aux lieux (Chan et Marafa, 2013 ; Ashworth *et al.*, 2015). La marque région est l'une des quatre dimensions du marquage territorial, les autres formes étant le pays, la ville et la destination touristique (Hankinson, 2010), La finalité de la marque région est d'attirer à la fois les parties prenantes extérieures à la région et de valoriser le sentiment d'appartenance des parties prenantes internes en promouvant une image unique cohérente (Martin et Capelli, 2017).

La concurrence croissante que se livrent les territoires pour attirer des cibles variées (résidents, visiteurs, main d'œuvre qualifiée, investisseurs, etc.) incite les décideurs politiques à utiliser l'image de marque de lieux tels que la région et la ville afin de communiquer des images positives de ces lieux et de les positionner favorablement dans l'esprit des groupes cibles (Braun *et al.*, 2012 ; Zenker et Beckmann, 2013). Le « branding » des lieux est ainsi devenu une stratégie de gouvernance pour projeter des images et gérer les perceptions des lieux (Zhang et Zhao, 2009).

La littérature souligne les difficultés inhérentes au positionnement de l'image de marque, en raison de la grande variété de groupes cibles, de la complexité des différents messages, des échelles spatiales multiples, des intérêts concurrents et de contextes institutionnels variés (Hankinson, 2009 ; Braun *et al.*, 2012). Pour illustrer cette complexité, une ville lambda peut être tentée de développer sa propre marque territoriale et de l'utiliser pour attirer des cibles identifiées (visiteurs, investisseurs, salariés, etc.). Cependant, cette ville est localisée dans une région qui peut, elle aussi, être engagée dans une stratégie de marque territoire dont les objectifs sont quasiment identiques.

Parmi les moyens déployés par les décideurs politiques pour développer une image territoire favorable, la communication figure en bonne place. Pour la ville en tant que marque, trois types de communication de la marque territoire ont été identifiés (Kavaratzis, 2004) : 1) la communication primaire, qui comprend l'architecture, le design urbain, les infrastructures, les musées et autres offres de lieux réels, 2) la communication secondaire, qui comprend la communication formelle selon toutes les formes de publicité, les relations publiques, la conception graphique et l'utilisation de logos et de slogans, ce qui correspond à la promotion dans le marketing mix traditionnel et, enfin, 3) la communication tertiaire, qui fait référence au bouche-à-oreille, relayé par les médias et une grande variété « d'usagers » de la ville, une forme de communication qui n'est pas initiée par les décideurs. Le recours aux logos et slogans reflétant le marquage d'un lieu, au sens marketing du terme, relève ainsi de la communication secondaire telle que définie par Kavaratzis (2004).

1.2.2. Attractivité du territoire en tant que marque

Pays, région ou ville, la notion de territoire renvoie à des périmètres géographiques variés qui se trouvent parfois en concurrence lorsqu'il s'agit d'attirer et retenir différents acteurs : des investisseurs, des touristes, une main d'œuvre qualifiée, etc. L'attractivité d'un territoire est définie comme « la capacité d'un territoire à être choisi par un acteur comme zone de localisation (temporaire ou durable) pour tout ou partie de ses activités » (Poirot et Gerardin, 2010).

Les travaux en marketing territorial s'intéressent à la question de l'attractivité des territoires à travers le concept d'image de marque. Les cibles du marketing territorial peuvent être classifiées en quatre principaux groupes (Zenker, 2009) : les visiteurs (touristes) ; les résidents et les travailleurs (habitants et nouveaux habitants) ; les entreprises et industries (entreprises locales, entreprises étrangères, investisseurs, services publics) ; les marchés d'exportation (entreprises étrangères et consommateurs). L'enjeu est alors d'assurer à la fois une notoriété forte et une bonne image afin de renforcer l'attrait du territoire considéré auprès des cibles. Pour des entreprises ayant un fort besoin en recrutement et/ou confrontées à des difficultés de recrutement, la décision de s'implanter sur un territoire serait influencée par la disponibilité des ressources humaines ainsi que par le potentiel de ce territoire à les attirer (Zenker, 2009). Le rôle du territoire serait donc d'attirer tant les entreprises que les ressources humaines nécessaires à leur bon fonctionnement. Néanmoins, les travaux menés dans le champ du marketing territorial s'intéressent avant tout aux cibles de résidents, de touristes et d'investisseurs et plus rarement aux salariés potentiels.

Dans la littérature en GRH, l'intérêt pour les territoires a émergé à la fin des années 2000 avec le développement de travaux consacrés à la gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC). Ces recherches soulignent que le territoire peut être doté de compétences distinctives susceptibles de contribuer à l'avantage concurrentiel des entreprises (Mendez et Mercier, 2006). Dans cette perspective, le territoire est pensé à un niveau inter-organisationnel (Bories-Azeau *et al.*, 2015 ; Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2018), et non au niveau d'une entreprise donnée. Des actions sont mises en œuvre pour permettre aux entreprises du territoire considéré d'attirer puis de fidéliser les talents dont elles ont besoin. La notion de territoire renvoie, dans ce contexte, à des périmètres géographiques. Dans le contexte québécois, la recherche de Deschênes *et al.* (2018) s'intéressent aux facteurs permettant aux organisations des régions dites périphériques d'attirer les jeunes diplômés dont elles ont besoin et font ressortir qu'au-delà des seuls facteurs liés à l'employeur et à l'organisation, l'attractivité dépend également des caractéristiques de la région en termes d'environnement économique, de qualité de vie et de culture régionale.

1.2.3. L'employeur en tant que marque

La marque employeur (ME) est définie comme l'ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'emploi et permettant d'identifier l'entreprise en tant qu'employeur (Ambler et Barrow, 1996). La marque employeur est au cœur de la stratégie de marketing des ressources humaines des organisations (Viot et Benraïss-Noailles, 2014). L'attractivité des entreprises en tant qu'employeur est devenue une préoccupation majeure et de nombreuses recherches valident le rôle central de la ME comme levier de l'attractivité (*e.g.* Benraïss-Noailles et Viot, 2017). Conscientes de ce rôle, certaines organisations ont ainsi investi dans ce capital immatériel, recherchant ensuite par quel moyen faire savoir aux cibles qu'elles font partie des entreprises où il fait bon travailler. A l'instar des fabricants qui peuvent faire labelliser leurs produits par des organismes tiers pour signaler leur qualité intrinsèque (label AB, Label Rouge, label Ecocert, etc.), les organisations s'orientent aujourd'hui de plus en plus vers des labels employeurs tels que *Great Place To Work* (GPTW)[4] ou *Happy At Work*[5]. La littérature fait état d'un grand nombre de recherches qui soulignent l'intérêt, pour une organisation, de se voir décerner un label employeur. Un label décerné par un tiers indépendant est, en effet, perçu comme davantage crédible que la communication officielle de l'entreprise et facilite les comparaisons avec les entreprises en concurrence sur le marché du travail (Dineen et Allen, 2016). Les entreprises labellisées sont, d'une part, plus attractives et reçoivent des candidatures de meilleure qualité et, d'autre part, leurs salariés ont de meilleures attitudes au travail et ont davantage tendance à rester dans l'entreprise (Fulmer *et al.*, 2003 ; Collins et Han, 2004 ; Dineen et Allen 2016 ; Guillot-Soulez *et al.*, 2019). De plus, plusieurs études valident un effet des certifications employeurs sur la performance financière des entreprises (Filbeck et Preece, 1998, Fulmer *et al.*, 2003, Edmans, 2011). Cependant, Carvalho et Areal (2016), qui étudient la capacité de résilience en temps de crise des entreprises certifiées *Great Place To Work,* considèrent que les vertus de ce label sont quelque peu exagérées. En effet, les effets positifs, notamment sur la performance, ne seraient observés que pour les entreprises figurant en tête du classement.

Si les études montrant les effets positifs, pour les organisations, de la détention de labels employeurs se sont multipliées au cours des dernières années, les recherches explorant les effets combinés de la communication de ce type d'informations simultanément à d'autres signaux, dans le contexte du marketing des RH, sont beaucoup plus rares. A notre connaissance, l'étude réalisée par Guillot-Soulez *et al.* (2019) est la première à s'intéresser à la communication simultanée de plusieurs signaux dans le contexte du marketing des RH et de l'attractivité

[4] https://www.greatplacetowork.fr/
[5] https://happy-at-work.org/

employeur. Le terme multi-labellisation est utilisé par Dufeu *et al.* (2014) pour décrire une situation, de plus en plus courante, où plusieurs labels apparaissent sur le packaging d'un produit. Dufeu et ses collègues étudient les mécanismes de complémentarité et de substitution à l'œuvre et concluent qu'une prolifération de labels peut s'avérer néfaste en raison des effets de redondance et/ou de surcharge informationnelle. Formulée plus simplement, leur conclusion peut se résumer ainsi : « trop de labels tue les labels ». Poursuivant les travaux de Dufeu *et al.* (2014), Guillot-Soulez *et al.* (2019) explorent les effets de la multi-labellisation dans le contexte des ressources humaines. Leur étude montre la supériorité du label *Great Place To Work* par rapport à un label écologique en matière d'attractivité employeur pour les entreprises cotées en bourse.

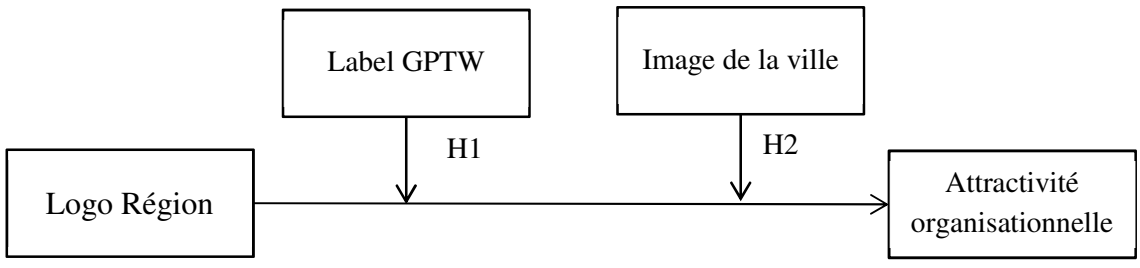
Lorsqu'une entreprise est certifiée *Great Place To Work*, elle peut être tentée de faire apparaitre le label associé dans ses annonces de recrutement, puisque la littérature montre un effet positif sur l'attractivité organisationnelle (Guillot-Soulez et al., 2019). La question qui se pose est alors de savoir s'il existe des effets d'interaction lorsque, en plus d'un label employeur, d'autres signaux sont présents dans l'annonce, en l'occurrence le logo de la région (H1) et le nom de la ville (H2). Le point d'ancrage de notre recherche est celui de l'attractivité territoriale (attractivité de la région) et de son influence sur l'attractivité organisationnelle. Ce lien a été exploré au niveau de la région (Deschênes *et al.*, 2018), le territoire concerné dans la présente étude. Afin d'affiner la connaissance sur ce sujet, l'effet modérateur du label *Great Place To Work*, dont l'effet direct sur l'attractivité organisationnelle a déjà été validé (Collins et Han, 2004 ; Dineen et Allen 2016 ; Guillot-Soulez *et al.*, 2019), est d'abord testé. L'hypothèse H1 porte ainsi sur l'effet modérateur de l'image de l'employeur (signalée par le label GPTW) sur la relation entre image région et attractivité organisationnelle.

> H1 : La présence d'un label employeur a un effet modérateur positif sur les liens entre la présence d'un logo région dans une annonce de recrutement et l'attractivité organisationnelle de l'émetteur de l'annonce.

L'hypothèse H2 porte sur l'effet modérateur de l'image de la ville sur la relation entre image région et attractivité organisationnelle. Au sein d'une région, une marque ville qui a une image positive peut ainsi contribuer à encourager l'attraction des ressources, y compris les talents (Mak, 2011 ; Hafeez *et al.*, 2016).

> H2 : L'image de la ville où se situe l'emploi a un effet modérateur positif sur les liens entre la présence d'un logo région dans une annonce de recrutement et l'attractivité organisationnelle de l'émetteur de l'annonce.

Figure 1. Modèle conceptuel et hypothèses



2. Méthodologie

Un protocole expérimental via la méthode des scénarii a été mis en place afin de tester le modèle de recherche.

2.1. Présentation du design expérimental

La recherche s'appuie sur un design expérimental de nature factoriel (2x2x2), chaque répondant se voyant attribuer un des huit *scenarii* de manière aléatoire. Trois variables ont été manipulées :

- La ville d'implantation de l'entreprise : le choix a été fait de travailler sur des villes françaises situées en Auvergne. Ce choix de mentionner une ville dans l'offre d'emploi avait notamment pour but de crédibiliser le scénario n'intégrant ni marque région, ni label employeur. Deux pré-tests (N=12 et N=56) ont permis d'établir une liste de villes en fonction de leur notoriété spontanée et de leur image puis de sélectionner deux villes d'Auvergne aux images contrastées : Clermont-Ferrand (image positive) et Montluçon (image négative).
- L'image de la région : l'image a été manipulée à travers la présence ou l'absence d'informations sur la région d'implantation de l'entreprise à l'origine de la publicité de recrutement (présence ou non du logo de la marque région *Auvergne Nouveau Monde* et du slogan *« Rejoignez l'Auvergne, une région où il fait bon vivre ! »*). La marque territoire *Auvergne Nouveau Monde* a été lancée en 2011 et gérée par une association public-privé avec le soutien financier de la Région[6].
- L'image employeur : l'image a été manipulée à travers la présence ou l'absence d'informations sur l'employeur à l'origine de la publicité de recrutement (présence ou non du label employeur *Great Place to Work* et du slogan *« Rejoignez une entreprise où il fait bon travailler ! »*). L'Institut *Great Place to Work* a été créé en 1991 par Robert Levering et Amy Lyman. Depuis 1997, le magazine Fortune publie une liste annuelle des 100 entreprises américaines où il fait bon travailler et ce palmarès s'est progressivement internationalisé. L'Institut définit une entreprise où il fait bon travailler comme *« a place where employees trust the people they work for, have pride in what they do, and enjoy the people they work with."*. Le palmarès repose sur deux études : 1) un questionnaire administré aux salariés de l'entreprise qui permet d'obtenir un index de confiance (Trust Index ©). Cet index comporte cinq dimensions (crédibilité, respect, équité, fierté et camaraderie) et contribue à hauteur des deux tiers de la note globale ; 2) une enquête qualitative sur la culture de l'entreprise et ses programmes et pratiques RH (Culture Audit ©). Le label GPTW a été sélectionné suite à un prétest auprès de responsables RH (N=27) : ce label a été le plus cité de manière spontanée et est également arrivé en tête en notoriété assistée (il était connu de 96% des répondants).

Des publicités de recrutement existantes sur le réseau social professionnel LinkedIn ont servi à développer les *scenarii*. Le choix a été fait de faire apparaitre une entreprise fictive (abcproduction) afin que le nom et la notoriété de l'entreprise n'influencent pas les réponses. Le nom de l'entreprise, via son adresse email, apparait en bas de l'annonce, au sein d'une phrase indiquant la possibilité de se renseigner et de postuler. Pour les *scenarii* comportant un signal, le logo a été placé au milieu de l'annonce accompagné du slogan « *Rejoignez une entreprise où il fait bon travailler !* » et/ou « *Rejoignez l'Auvergne, une région où il fait bon vivre !* ». Avant de voir la publicité de recrutement, le répondant pouvait lire le contenu suivant : « *Imaginez que vous êtes à la recherche d'un emploi. Vous êtes en train de consulter votre compte sur le réseau social professionnel LinkedIn, votre attention est attirée par la publicité suivante* ».

[6] La marque Auvergne Nouveau Monde a été abandonnée en 2017 avec la fusion des régions Auvergne et Rhône-Alpes.

2.2. Mesures des variables

L'attractivité organisationnelle a été mesurée à l'aide de l'échelle de Highhouse *et al.* (2003). L'échelle d'origine a été adaptée à l'objet de notre recherche en retenant 3 items : « *Pour moi, cette offre est attractive* », « *Pour moi, cette offre est une réelle opportunité* » et « *J'aimerais en savoir plus sur cette offre* ». Les réponses ont été recueillies grâce à une échelle de Likert en 7 points, de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord). Une analyse factorielle a été réalisée afin de confirmer le caractère unidimensionnel de cette échelle. Des tests confirment la fiabilité de l'échelle (Indice KMO = 0,725; Test de Bartlett : Khi-deux = 1008, ddl = 3, p<0,001; Alpha de Cronbach = 0,884; Variance expliquée = 82%).

L'image de la ville a été mesurée grâce à une échelle en trois items adaptée des échelles de mesure proposées par Gatewood *et al.* (1993) et Collins et Stevens (2002) : « *J'ai une bonne image de la ville [Nom de la ville]* », « *J'ai une impression très favorable de la ville [Nom de la ville]* » et « *J'ai une perception positive de la ville [Nom de la ville]* ». L'image de la région et l'image de l'entreprise ont été mesurées en utilisant cette même échelle en trois items.

2.3. Collecte de données

Compte tenu du thème de la recherche, nous avons choisi d'interroger des individus correspondant à la population active (potentiellement en recherche d'emploi), en recourant à un panéliste pour diffuser notre questionnaire en ligne. La collecte des données a eu lieu au printemps 2017. Nous avons choisi de n'interroger que des individus résidant en France métropolitaine hors Auvergne. Ce choix s'explique par le fait qu'un individu habitant déjà en région Auvergne ne devrait pas réagir de la même manière qu'un habitant d'une autre région à une offre d'emploi mentionnant le logo de la région Auvergne. Ce faisant, l'échantillon n'étant composé que d'habitants hors Auvergne pour une offre d'emploi explicitement située en Auvergne, cette recherche est volontairement centrée sur la mobilité inter-régions et donc sur l'effet des labels employeurs et des marques territoires dans une optique de mobilité.

2.4. Vérification des manipulations

Afin de nous assurer de la qualité des données, des questions appelant une réponse binaire (oui ou non) ont tout d'abord été posées pour vérifier que les répondants avaient bien retenu le nom de la ville ainsi que la présence (ou l'absence) du logo de la marque région et/ou du label employeur du scenario auquel ils avaient été soumis. Seules les personnes ayant correctement répondu à ces questions visant à vérifier s'ils avaient identifié et bien perçu les informations manipulées dans la publicité de recrutement ont pu remplir le questionnaire. Notre échantillon compte au final 569 répondants (45% de femmes et 55% d'hommes). L'âge moyen s'élève à 42 ans (écart type = 8,11 ans ; âge minimum = 21 ans ; âge maximum = 58 ans).

Nous avons également vérifié qu'il n'y avait pas de biais d'échantillonnage. La mobilité géographique des répondants n'est ainsi pas différente selon le scénario auquel ils ont été confrontés (F=1,226 ; p=0,286). De la même manière, nous avons vérifié que l'âge, le genre, le niveau de diplôme ou l'expérience professionnelle des répondants étaient significativement les mêmes pour chacune des huit cases du plan expérimental. Ces caractéristiques démographiques des répondants ont été exclues des analyses dans la mesure où elles n'ont pas d'effet statistique significatif sur la variable dépendante.

L'image de l'entreprise en présence d'un logo *Great Place to Work* (M=4,498) est supérieure à l'image de l'entreprise lorsqu'aucun logo n'est présent (M=4,129). Cette différence est statistiquement significative (t=14,148, p< 0,001). De même, l'image de la région en présence du logo *Auvergne Nouveau Monde* est meilleure (M=5,013) qu'en l'absence de ce logo (M=4,739) et la différence est également significative (t=8,588, p<0,01). Ces résultats confirment que les variables manipulées ont bien été perçues par les répondants.

Précisons enfin que le choix de deux villes d'implantation de l'entreprise visait originellement à tester si l'image de la ville pouvait influencer l'attractivité de l'offre d'emploi. Cependant, des tests de différence de moyenne sur l'ensemble des répondants ont finalement révélé que ni l'attractivité organisationnelle ($M_{Clermont}$=4,09 ; $M_{Montluçon}$=4,14 ; F=0,178, p=0,673), ni l'image de la ville ($M_{Clermont}$=4,50 ; $M_{Montluçon}$=4,34 ; F=2,626, p=0,106) n'étaient significativement différentes entre les deux villes. Par conséquent, plutôt que de présenter les résultats pour l'une ou l'autre ville, nous avons préféré agréger les réponses des *scenarii* incluant les deux villes et les résultats ne sont donc pas détaillés par ville.

3. Résultats

Les variables manipulées étant nominales, un code a été attribué à chaque modalité pour le logo région (absence=-0,5, présence=+0,5) et pour le label employeur (absence=-0,5, présence=+0,5). Pour tester nos hypothèses, nous avons opté pour le modèle 2 préconisé par Hayes (2017) en utilisant la macro PROCESS pour SPSS dans sa version v3.4 avec 5000 échantillons bootstrap et un intervalle de confiance à 95%. Ce modèle permet de tester le double effet modérateur de la présence du label employeur et de l'image de la ville sur le lien entre présence du logo région et attractivité de l'employeur.

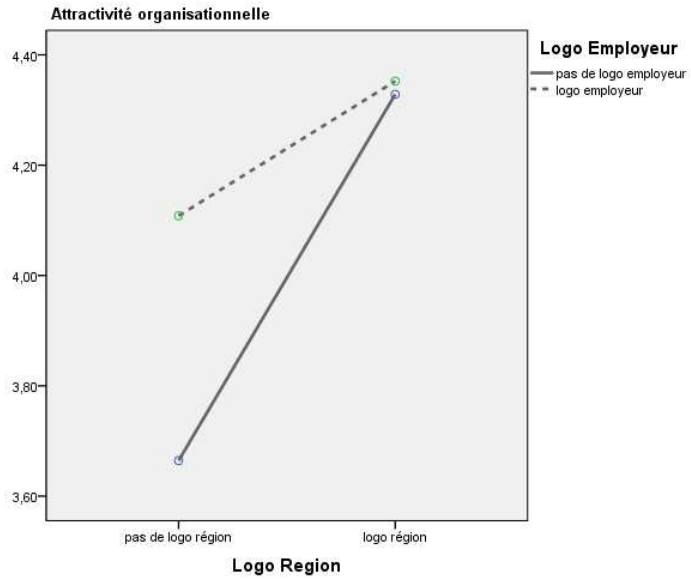
Une ANOVA à un facteur a tout d'abord été réalisée sur l'ensemble de l'échantillon. La variable dépendante est l'attractivité organisationnelle. Le facteur manipulé est la présence ou l'absence du logo région figurant dans l'annonce. Un test de Levene confirme l'hypothèse d'homogénéité des variances. La présence du logo région figurant sur une annonce a bien un effet significatif sur l'attractivité organisationnelle (F=13,826, p<0,001). Les moyennes sont de 3,89 en absence du logo région et de 4,34 en présence du logo région.

Tableau 1. Effets directs et modérateurs de la communication d'un logo région et d'un label employeur sur l'attractivité organisationnelle.

	Variable dépendante Y (Attractivité organisationnelle)				
				Intervalle de confiance	
	coeff	t	p	Borne inférieure	Borne supérieure
Constante	1,415	5,131	0,000	0,873	1,957
X : Présence du logo région	-0,590	-1,524	0,128	-1,351	0,170
W : Présence du logo employeur	0,222	2,213	***0,027***	0,025	0,419
X x W (Int 1)	-0,423	-2,102	***0,036***	-0,819	-0,028
Z : Image de la ville	0,521	11,369	***0,000***	0,431	0,611
X x Z (Int 2)	0,187	2,202	***0,028***	0,020	0,353
Mobilité	0,101	1,980	***0,048***	0,001	0,202
Niveau de diplôme	-0,098	-2,156	***0,031***	-0,187	-0,009
Connaissance subjective de la région	0,121	2,066	***0,039***	0,006	0,237
Connaissance subjective de la ville	0,032	0,529	0,597	- 0,087	0,150
ΔR^2 total	0,32				
ΔR^2 avec Int1	0,0054				
ΔR^2 avec Int2	0,0059				
ΔR^2 avec 2 interactions	0,0111				
ANOVA	F = 28,57 ; p = 0,000				

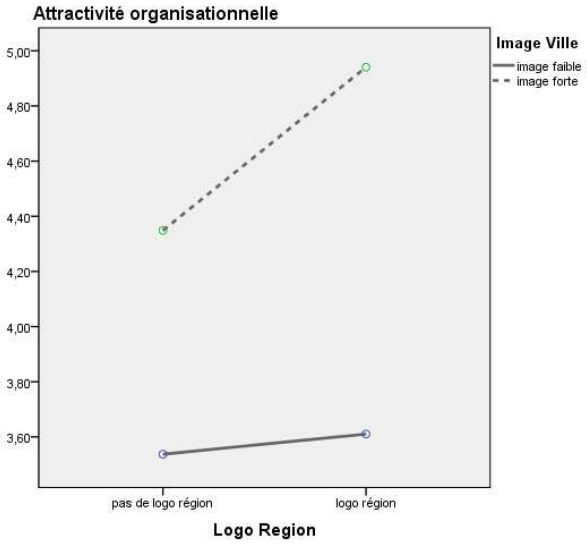
Cette première analyse semble permettre de valider un effet direct du logo région sur l'attractivité organisationnelle. Néanmoins, comme elle ne tient pas compte d'éventuels effets modérateurs, qui nous intéressent plus particulièrement dans cette recherche, nous utilisons la macro PROCESS de Hayes (2017) pour affiner ces premiers résultats et mettre en lumière les conditions dans lesquelles l'effet du logo région peut être amené à fonctionner. Il apparait alors que la présence d'un logo région n'a pas d'effet direct sur l'attractivité organisationnelle (*cf.* Tableau 1) mais qu'il existe un effet d'interaction pour les deux modérateurs testés, à savoir la présence d'un label employeur et l'image de la ville. Dit autrement, l'effet du logo région est conditionné par les valeurs de l'image de la ville et par la présence ou non du label employeur. Si l'on examine l'hypothèse H1, le label employeur possède en effet, comme supposé, un effet modérateur sur la relation entre présence du logo région et attractivité organisationnelle puisque l'effet d'interaction est significatif (t=-2,102, p=0,036). Plus précisément, lorsque l'annonce de recrutement ne comprend pas de logo région, le label employeur permet d'accroître significativement l'attractivité organisationnelle mais, en revanche, le label employeur n'apporte rien en termes d'attractivité si l'annonce intègre le logo région (*cf.* Figure 2). L'hypothèse H1 ne peut donc être rejetée. On peut noter également que la présence du label employeur a un effet direct sur l'attractivité organisationnelle de l'émetteur de l'annonce de recrutement (t=2,213, p=0,027).

Figure 2. Effet d'interaction entre la présence d'un logo région et la présence d'un label employeur sur l'attractivité organisationnelle.



Concernant l'hypothèse H2, l'image de la ville a un effet modérateur sur la relation entre présence du logo région et attractivité organisationnelle puisque l'effet d'interaction est, là aussi, significatif (t=-2,102, p=0,036). Plus précisément, le logo région ne permet pas d'améliorer significativement l'attractivité organisationnelle si la ville a une mauvaise image mais il améliore significativement l'attractivité si la ville a une bonne image (*cf.* Figure 3). L'hypothèse H2 ne peut donc être rejetée. On observe également que l'image de la ville a un effet direct sur l'attractivité organisationnelle de l'émetteur de l'annonce de recrutement (t=11,369, p<0,001).

Figure 3. Effet d'interaction entre la présence d'un logo région et l'image de la ville sur l'attractivité organisationnelle.



Le tableau 2 permet d'observer les conditions dans lesquelles le logo région impacte positivement l'attractivité organisationnelle. En présence du label employeur, quelle que soit l'image de la ville, le logo région ne permet pas d'améliorer significativement l'attractivité organisationnelle de l'émetteur de l'annonce de recrutement. En revanche, l'effet du logo région fonctionne lorsqu'il n'est pas associé au label employeur et est d'autant plus fort que l'image de la ville est bonne chez le destinataire de l'annonce de recrutement.

Tableau 2. Effets conditionnels de la communication d'un logo région et d'un label employeur sur l'attractivité organisationnelle.

Label employeur	Image ville	Effet	t	p	Intervalle de confiance	
					Borne inférieure	Borne supérieure
Absence	Faible [a]	0,243	1,427	0,154	-0,091	0,577
Absence	Moyenne [b]	0,367	2,471	***0,014***	0,075	0,659
Absence	Forte [c]	0,678	3,747	***0,000***	0,323	1,033
Présence	Faible	-0,180	-1,063	0,288	-0,513	0,153
Présence	Moyenne	-0,056	-0,383	0,702	-0,343	0,231
Présence	Forte	0,255	1,449	0,148	-0,091	0,600

[a] Valeur faible pour IMAGEVILLE : 3,33
[b] Valeur moyenne pour IMAGEVILLE : 4,00
[c] Valeur forte pour IMAGEVILLE : 5,67

Enfin, plusieurs covariables ont un effet significatif dans la relation étudiée. Tout d'abord, le logo région améliore l'attractivité organisationnelle chez les répondants qui sont peu mobiles, mais pas chez les répondants qui sont mobiles nationalement ou à l'international. Ensuite, le logo région améliore l'attractivité surtout pour ceux qui n'ont pas de diplôme. Enfin, le logo région améliore l'attractivité chez ceux qui connaissent bien la région (mais l'on n'observe pas d'effet significatif pour la connaissance de la ville).
Ainsi, nos résultats nous permettent de valider les deux hypothèses de recherche et de faire apparaitre les effets isolés ou conjoints de la présence de signaux relatifs aux marques

employeur et territoire dans les annonces de recrutement sur l'attractivité organisationnelle. Ces résultats viennent enrichir la connaissance et s'avèrent utiles aux dirigeants d'entreprises.

4. Discussion et conclusion

4.1. Contributions théoriques

Cette recherche permet d'enrichir les connaissances sur l'effet des signaux (au sens de la théorie du signal) qui ont intérêt à être utilisés par les entreprises pour renforcer leur attractivité en tant qu'employeurs. En effet, les entreprises ont aujourd'hui le choix dans les informations qu'elles peuvent communiquer à des candidats potentiels et sont donc obligées de choisir. Les résultats de cette recherche permettent de mieux comprendre l'effet de signaux multiples dans une annonce de recrutement, ces signaux étant relatifs à l'entreprise et au territoire d'implantation de cette dernière.

En marketing, les recherches antérieures s'appuyant sur la théorie du signal montraient qu'au-delà de trois signaux présents dans une annonce, l'efficacité persuasive diminuait (Shu et Carlson, 2014). En ce qui concerne la communication de recrutement, il semble que le seuil se situe en deçà, rejoignant le résultat de la recherche de Guillot-Soulez *et al.* (2019) sur l'influence de plusieurs labels employeurs sur l'attractivité employeur. La multiplication des signaux brouille l'information.

De plus, il semble préférable de ne pas associer des signaux relatifs à l'image employeur avec des signaux relatifs à l'image du territoire. Une distinction s'opère entre, d'un côté, la labellisation employeur dans une perspective de valorisation de la marque employeur (marketing RH) et, de l'autre, la valorisation du territoire en lien avec la marque territoire. Les résultats montrent que ces deux domaines de marquage n'ont pas nécessairement vocation à être rapprochés dans une annonce de recrutement.

Ainsi, lorsque l'objectif est d'améliorer l'attractivité organisationnelle, il serait préférable d'utiliser un label employeur tel que le label *Great Place to Work* sans l'associer à un logo région. Dans cette condition, le label employeur constitue un levier permettant d'attirer des ressources humaines potentielles.

Pour autant, les résultats soulignent l'intérêt de développer des pratiques de marquage territorial pour attirer les ressources humaines. Les apports de ce type de marquage n'avaient pas encore été étudiés dans une perspective d'attractivité des ressources humaines. Les résultats montrent l'intérêt de mentionner un logo région ce qui peut être un moyen d'attirer des RH potentielles. Cette pratique est sans risque mais l'effet sera d'autant plus fort que l'image de la ville d'implantation de l'entreprise est bonne. Ainsi, les efforts mis en œuvre par les territoires pour renforcer l'attractivité auprès de différentes cibles mais en particulier auprès des RH potentielles (Bories-Azeau *et al.*, 2015 ; Deschênes *et al.*, 2018 ; Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2018) sont de nature à améliorer l'image du territoire (ville, région…) et à renforcer son attractivité et devraient donc être bénéfiques aux entreprises sans que celles-ci aient à faire apparaitre de logo spécifique dans leur communication de recrutement.

Alors que le bouche-à-oreille numérique sur les employeurs se développe avec la consultation de plus en plus fréquente des sites d'avis employeurs par les candidats et que la réputation employeur devient un véritable enjeu pour les entreprises (Carpentier et Van Hoye, 2020), cette recherche souligne que la valorisation de la marque employeur constitue un levier d'attractivité pour les employeurs et que les labels employeurs, en particulier, peuvent être des signaux efficaces à faire apparaitre dans la communication de recrutement pour faire connaitre l'investissement de l'entreprise dans le domaine RH.

4.2. Contributions managériales

Cette recherche souligne que la multi-signalisation présente un intérêt limité pour les organisations qui souhaitent améliorer leur attractivité lorsque les signaux relèvent de sphères différentes (signaux relatifs à la marque employeur, d'un côté, et signaux relatifs au territoire, de l'autre).

Puisqu'en présence du label employeur, la marque région n'améliore pas l'attractivité organisationnelle, les entreprises qui ont investi dans leur marque employeur et dans leur stratégie RH ont intérêt à utiliser en priorité ce signal pour s'adresser à leurs cibles. Un label employeur comme *Great Place To Work* constitue un signal de l'engagement social de l'entreprise donc suffisant en soi. Il gagne à être utilisé seul. Cela va dans le sens d'une précédente recherche exclusivement centrée sur les effets de la présence d'un ou plusieurs labels employeurs dans une annonce de recrutement sur l'attractivité RH (Guillot-Soulez *et al.*, 2019).

Pour les entreprises qui ne bénéficient pas d'une labellisation employeur et qui ne peuvent pas s'y engager du fait d'un manque de ressources (humaines ou financières), le logo région présente un intérêt lorsque la ville où se trouve l'emploi dispose d'une image forte. Pour les entreprises dont les ressources sont limitées, faire apparaitre un logo région dans les annonces de recrutement est une stratégie qui peut améliorer l'attractivité organisationnelle. Il y a donc un réel intérêt à capitaliser sur l'image du territoire. Selon les populations que l'entreprise cherche à attirer (candidats peu mobiles ou peu diplômés mais dont les compétences intéressent l'entreprise), la mention de ces signaux pourra être d'autant plus importante.

4.3. Limites et voies de recherche

Cette recherche s'appuie sur une étude expérimentale qui permet d'évaluer de manière précise l'effet des informations manipulées. Pour autant, cette méthode implique de limiter le nombre de signaux retenus. L'étude empirique contient donc un certain nombre de limites qui constituent autant de voies de recherche. En premier lieu, seul le label *Great Place to Work* a été testé. Il serait intéressant de reconduire l'étude en faisant apparaitre d'autres labels employeurs (*Happy at Work, Top Employer*…) pour confirmer les résultats obtenus. En second lieu, dans l'annonce manipulée, le rang dans le classement *Great Place to Work* n'est pas indiqué or, Carvalho et Areal (2016) considèrent que les effets positifs de ce label ne sont observés que pour les entreprises figurant en tête du classement. Ce facteur pourrait être manipulé dans une nouvelle étude. En troisième lieu, les données ont été collectées pour une seule région. Une nouvelle étude intégrant d'autres logos régions améliorerait la généralisation des résultats. La plupart des études menées à ce jour, y compris la présente recherche, envisagent la présence ou l'absence d'un ou plusieurs signaux. Elles ne permettent pas de tester d'éventuels effets d'ordre entre signaux. Une approche par les tables d'information (Jacoby, Chestnut et Fisher, 1978) permettrait de comprendre la manière selon laquelle un candidat collecte de l'information sur un employeur potentiel et l'utilise dans son processus de décision.

Conclusion

Cette recherche a permis d'analyser les effets de la présence de signaux relatifs au territoire et à l'employeur dans une annonce de recrutement sur l'attractivité organisationnelle. Les résultats présentés viennent ainsi compléter les rares études s'étant intéressées simultanément à l'attractivité des territoires et à l'attractivité des employeurs. Si ces derniers montrent que marque employeur et marque territoire n'ont pas nécessairement intérêt à être rapprochées dans la communication de recrutement, il n'en reste pas moins que ces deux signaux sont efficaces indépendamment l'un de l'autre. En effet, la mention d'un label employeur seul permet d'accroître significativement l'attractivité organisationnelle mais n'apporte rien si l'annonce

intègre également le logo région et l'effet du logo région ne fonctionne que lorsqu'il n'est pas associé au label employeur et est d'autant plus fort que l'image de la ville est bonne.
Le marketing RH, c'est-à-dire l'ensemble des activités internes et externes de l'entreprise visant à attirer les talents et à assurer la satisfaction de ses employés, appréhendés comme des clients, dans le but de les fidéliser à la marque employeur et d'assurer leur orientation client (Soulez et Poujol, 2020), est un champ de recherche en forte croissance. Les entreprises ont en effet besoin de connaissances valides pour prendre les bonnes décisions, notamment en matière de communication de recrutement. Dans ce contexte, il serait utile que de nouvelles études viennent compléter et approfondir les résultats de cette recherche.

Bibliographie

AMBLER T. et BARROW S. (1996), "The employer brand", *Journal of Brand Management*, Vol. 4, n° 3, p. 185-206.

ASHWORTH G.J., KAVARATZIS M. et WARNABY G. (2015), "The need to rethink place branding", *in* M. Kavaratzis, G. Warnaby et G. J. Ashworth (Eds.), *Rethinking place branding: comprehensive brand development for cities and regions*, Springer International Publishing, p. 1-12.

ATKINSON L. et ROSENTHAL S. (2014), "Signaling the green sell: the influence of eco-label source, argument specificity, and product involvement on consumer trust", *Journal of Advertising*, Vol. 43, n° 1, p. 33-45.

BENRAÏSS-NOAILLES L. et VIOT C. (2017), « Attractivité des entreprises low-cost : le rôle du Capital-Marque Employeur », *Revue Française de Gestion*, n° 266, p. 89-109.

BICKART B.A. et RUTH J.A. (2012), "Green eco-seals and advertising persuasion", *Journal of Advertising*, Vol. 41, n° 4, p. 51-67.

BLOOM P.N. et REVE T. (1990), "Transmitting signals to consumers for competitive advantage", *Business Horizons*, Vol. 33, n° 4, p. 58-66.

BORIES-AZEAU I., DEFELIX C., LOUBES A. et UZAN O. (2015), *RH, RSE et territoires : défis théoriques, réalisations pratiques,* Vuibert, Paris.

BRAUN E., ESHUIS J. et KLIJN E.H. (2012), « Putting city branding into practice", *Journal of Brand Management*, Vol. 19, n° 4, p. 257–267.

BRAUN E., ESHUIS J. et KLIJN E.H. (2014), "The effectiveness of place brand communication", *Cities*, Vol. 41, p. 64-70.

BROWN B.K. et CAMPION M.A. (1994), "Biodata phenomenology: recruiters' perceptions and use of biographical information in resume screening", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, n° 6, p. 897-908.

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*, Vol. 35, n° 1/2, p. 182-205.

CARPENTIER M. et VAN HOYE V. (2020), Managing organizational attractiveness after a negative employer review: Company response strategies and review consensus, *European Journal of Work and Organizational Psychology,* publié en ligne le 29 janvier 2020.

CARVALHO A. et AREAL N. (2016), "Great Places to Work®: resilience in times of crisis", *Human Resource Management*, Vol. 55, n° 3, p. 479-498.

CHAN C.S. et MARAFA L.M. (2013), "A review of place branding methodologies in the new millennium", *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 9, n° 4, p. 236–253.

COLLINS C.J. et HAN J. (2004), "Exploring applicant pool quantity and quality: the effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation", *Personnel Psychology*, Vol. 57, n° 3, p. 685-717.

COLLINS C.J. et STEVENS C.K. (2002), "The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labour market entrants: a brand equity approach to recruitment", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, n° 6, p. 1121-1133.
CONNELLY B.L., CERTO S.T., IRELAND R.D. et REUTZEL C.R. (2011), "Signaling theory: a review and assessment", *Journal of Management*, Vol. 37, n° 1, p. 39-67.
DESCHENES A.A., BEAUDRY C., LAFLAMME J. et AGUIR M. (2018), « La mesure de l'attraction dans les organisations situées en région périphérique : vers un modèle de l'attraction régionale des travailleurs du savoir », *La Revue des Sciences de Gestion,* Vol. 291-292, n° 3, p. 13-22.
DINEEN B.R. et ALLEN D.G. (2016), "Third party employment branding: human capital inflows and outflows following "Best Places to work" certifications", *Academy of Management Journal*, Vol. 59, n° 1, p. 90-112.
DUFEU I., FERRANDI J.M., GABRIEL P. et LE GALL-ELY M. (2014), « Multi-labellisation socio-environnementale et consentement à payer du consommateur », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 29, n° 3, p. 34-55.
EDMANS A. (2011), "Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices", *Journal of Financial Economics*, Vol. 101, n° 3, p. 621-640.
FILBECK G. et PREECE D. (2003), "*Fortune's* best 100 companies to work for in America: do they work for shareholders?", *Journal of Business Finance & Accounting*, Vol. 30, n° 5, p. 771-779.
FULMER I., GERHART B. et SCOTT K. (2003), "Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a "great place to work" and firm performance", *Personnel Psychology*, Vol. 56, n° 4, p. 965-993.
GATEWOOD R.D., GOWAN M.A. et LAUTENSCHLAGER G.J. (1993), "Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, n° 2, p. 414-427.
GUILLOT-SOULEZ C., SAINT-ONGE S., SOULEZ S. (2019), « Exploration des liens entre la communication de labels employeurs dans les annonces de recrutement, le mode de gouvernance et l'attractivité des organisations aux yeux des candidats », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 34, n° 3, p. 6-32.
HAFEEZ K., FOROUDI P., DINNIE K., NGUYEN B. et PARAHOO S.K. (2016), "The role of place branding and image in the development of sectoral clusters: the case of Dubai", *Journal of Brand Management*, Vol. 23, n° 4, p. 383-402.
HANKINSON G. (2009), "Managing destination brands: establishing a theoretical foundation", *Journal of Marketing Management*, Vol. 25, n° 1-2, p. 97-115.
HANKINSON G. (2010), "Place branding research: a cross-disciplinary agenda and the views of practitioners", *Place Branding & Public Diplomacy,* Vol. 6, n° 4, p. 300-315.
HAYES A.F. (2017), *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach*, Guilford Publications, New York.
HIGHHOUSE S., LIEVENS F. et SINAR E.F. (2003), "Measuring attraction to organizations". *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 63, n° 6, p. 986-1001.
HUANG Y.M., CHEN C.C. et LAI S.Y. (2013), "Test of a multidimensional model linking applicant work experience and recruiters' inferences about applicant competencies". *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, n° 19, p. 3613-3629.
JACOBY J., CHESTNUT R.W. et FISHER W.A. (1978), A behavioral process approach to information acquisition in nondurable purchasing, *Journal of Marketing*, Vol. 15, n°4, p. 532-544.
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*, Vol. 57, n° 2, p. 383-404.

KAVARATZIS M. (2004), “From city marketing to city branding: towards a theoretical framework for developing city brands”, *Place Branding*, Vol. 1, n° 1, p. 58-73.
LOUFRANI-FEDIDA S. et SAINT-GERMES È. (2018), « L’engagement durable des parties prenantes dans une démarche de GRH territoriale : le cas de la GTEC de Sophia Antipolis », *Revue de gestion des ressources humaines*, Vol. 110, n° 4, p. 18-40.
MAK A. (2011), “An identity-centered approach to place branding: case of industry partners’ evaluation of Iowa’s destination image”, *Journal of Brand Management*, Vol. 18, n° 6, p. 438-450.
MARTIN E. et CAPELLI S. (2017), “Region brand legitimacy: towards a participatory approach involving residents of a place”, *Public Management Review*, Vol. 19, n° 6, p. 820-844.
MENDEZ A. et MERCIER D. (2006), « Compétences clefs des territoires : le rôle des relations inter organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, Vol. 164, n° 5, p. 253-275.
POIROT J. et GERARDIN H. (2010), « L’attractivité des territoires : un concept multidimensionnel », *Mondes en développement*, Vol. 149, n° 1, p. 27-41.
RYNES S.L. (1991), “Recruitment, job choice, and post-hire consequences: a call for new research directions”, *in* M.D. Dunnette et L.M. Hough (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, p. 399-444.
SHU S.B. et CARLSON C.K. (2014), “When three charms but four alarms: identifying the optimal number of claims in persuasion settings”, *Journal of Marketing*, Vol. 78, n° 1, p. 127-139.
SOULEZ S. et POUJOL F. (2020), Marketing et GRH : un avenir commun ?, *Décisions Marketing*, n° 99, p. 5-16.
SPENCE M. (1973), Job market signaling, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 87, n° 3, p. 355-374.
TSAI Y.H., JOE S.W., LIN C.P. et WANG R.T. (2014), “Modeling job pursuit intention: moderating mechanisms of socio-environmental consciousness”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 125, n° 2, p. 287-298.
TURBAN D.B. et GREENING D.W. (1997), “Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees”, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, n° 3, p. 658-672.
VIOT C. et BENRAÏSS-NOAILLES L. (2014), « Employeurs, démarquez-vous. La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? », *Management International*, Vol. 18, n° 3, p. 1-22.
ZENKER S. (2009), “Who’s your target? The creative class as a target group for place branding”, *Journal of Place Management and Development*, Vol. 2, n° 1, p. 23-32.
ZENKER S. et BECKMANN S.C. (2013), “My place is not your place: different place brand knowledge by different target groups”, *Journal of Place Management and Development*, Vol. 6, n° 1, p. 6-17.
ZHANG L. et ZHAO S.X. (2009), “City branding and the Olympic effect: a case study of Beijing”, *Cities*, Vol. 26, n° 5, p. 245-254.