

labor

CENTRE D'INNOVATION ET D'EXPERTISE SUR
LE MANAGEMENT HUMAIN ET
LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION



Attirer les talents. *Quels sont les leviers déterminant le choix d'un employeur aujourd'hui?*

Rapport – Juin 2023

Recherche dirigée par le Prof. Jean PRALONG (EM Normandie) et réalisée par
Louise PATESSON et le Prof. Laurent TASKIN (avec la contribution de Virginie
COUTTENIER)

Ce rapport de recherche est réalisé dans le cadre du labor-H, chaire universitaire en Management Humain et nouvelles formes d'organisation de l'UCLouvain, dirigée par le Prof. Laurent Taskin.

En 2022-23, les organisations partenaires du labor-H sont AXA, Banque Nationale de Belgique, BNP Paribas Fortis, Cofidis, ENGIE, Fédération Wallonie-Bruxelles, Ladbrokes, NRB, ORES, PartenaMut, RTBF, Solvay, SPW, SWDE et UCLouvain.

www.uclouvain.be/laborh

Pour citer cette recherche : Patesson, L., Pralong, J. & Taskin, L. (2023). Attirer les talents : Quels sont les leviers déterminant le choix d'un employeur aujourd'hui?, Rapport de recherche du labor-H, Vol. 3, No. 1, 69 pages

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ EXÉCUTIF	4
EXECUTIVE SUMMARY	6
PREMIÈRE PARTIE : REVUE DE LITTÉRATURE.....	8
1. Introduction.....	8
2. L'attractivité dans la littérature scientifique	9
2.1 Le marché de l'emploi	9
2.2 Le marketing organisationnel ou la question de l'employer et du job branding	11
2.3 Quels critères d'attractivité ?	14
3. Les critères d'attractivité - ce qu'en dit la littérature grise	20
4. Synthèse des leviers issus de la littérature pour cette recherche	24
5. Les profils de carrière	26
6. Le Management Humain	27
DEUXIÈME PARTIE - MÉTHODOLOGIE.....	28
7. Le questionnaire.....	28
8. Collecte de données.....	29
TROISIÈME PARTIE - RÉSULTATS	32
9. Résultats	32
10. Implications pratiques.....	35
10.1 Les actions.....	36
10.2 La communication sur les leviers.....	39
11. Conclusion.....	40
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	44
ANNEXES	48

Table des illustrations et des tableaux

Illustration 1 – Résumé des leviers d’attractivité identifiés au moyen des littératures grise et scientifique.....	25
Illustration 2 – Modèle général d’analyse des données statistiques	28
Illustration 3 – Les différentes partie du questionnaire de recherche	29
Illustration 4 – Description de l’échantillon de recherche.....	30
Illustration 5 – Répartition des travailleurs et des étudiants ayant obtenus un score élevé pour les tactiques de carrière.....	33
Tableau 1 – Synthèse du basculement d’un fit objectif vers un fit subjectif à l’organisation – sur base des travaux de Erhart & Ziegert (2005) et Scroggins (2003, 2008)	19
Tableau 2 – Top 5 des résultats d’enquête sur l’attractivité des employeurs belges, rapports PwC (2020) et Randstad (2020, 2022).....	21
Tableau 3 – les 15 leviers majeurs d’attractivité employeur et les tactiques de carrière liées	32
Tableau 4 – Les pratiques issues de la recherche : leviers, crash tests, pratiques et tactique(s) de carrière liée(s)	38

Résumé exécutif

Sur le marché du travail, les comportements des candidats semblent avoir évolué. En effet, la crise sanitaire a accéléré des mouvements bien engagés de digitalisation et d'individualisation affectant aussi les attentes et le rapport au travail. Ces conditions ont été le moteur d'attitudes inattendues (volatilité, difficulté à s'engager, départs précoces, etc.) qui sont difficilement interprétables pour les organisations. **Dans cette recherche, le labor-H explore, identifie et interprète les facteurs d'attractivité employeur aujourd'hui.**

Dans la littérature scientifique, l'attractivité est assimilée à la question de l'adéquation perçue entre l'individu et ses attentes et besoins et ce que l'organisation peut lui offrir (le « *person-organisation fit* »). Bien qu'il s'agisse d'un sentiment personnel, des tendances peuvent se dessiner au sein de groupes de personnes partageant des caractéristiques communes. La littérature nous renseigne à ce propos sur l'utilisation de tactiques de carrière incitant potentiellement à porter une attention particulière sur des critères différents d'attractivité pour les candidats.

Afin de **déterminer les leviers d'attractivité déterminant le choix d'un employeur aujourd'hui**, nous avons élaboré et diffusé un questionnaire auprès de 1302 répondants (salariés engagés entre janvier et décembre 2022, étudiants de dernière année de master dans les filières STEM et économie-gestion). Les principaux leviers d'attractivité d'un employeur sont relatifs :

- au **Management Humain** (qualité et bienveillance du management, reconnaissance au travail) ;
- aux **aménagements du travail œuvrant à une meilleure conciliation vie privée-professionnelle** (équilibre travail-vie privée, flexibilité de travail) ;
- au **collectif de travail perçu comme agréable** (ambiance de travail) ;
- à **l'offre de travail attractive** (contenu du travail et des missions, travail intéressant et challengeant) ;
- au **cheminement de carrière** (sécurité d'emploi, perspectives d'avenir).

Ces résultats nous amènent à proposer un outil permettant à une organisation de mesurer son usage des leviers majeurs d'attractivité. Celui-ci permet de cibler autant les forces que les manquements pour l'organisation. Une série de pratiques sont suggérées et mises en lien avec les tactiques de carrière pertinentes.

Si l'existence et la bonne mise en place des leviers d'attractivité est importante pour attirer les candidats, la communication autour de ceux-ci est primordiale afin d'atteindre, à l'externe, les personnes ciblées par les employeurs. En ce sens, nous avons identifié trois recommandations :

- (1) Adapter la communication en fonction des profils recherchés** : une fois le public cible identifié, les canaux de communication, leur diversité et le contenu du message peuvent être adaptés et pensés de manière à atteindre préférentiellement un public disposant de l'une ou l'autre tactique de carrière.
- (2) Mobiliser les employés comme ambassadeurs de l'organisation** : en tant que membre de l'organisation, ceux-ci font l'expérience d'emploi auprès d'un employeur.
- (3) Constituer une fédération d'employeurs partageant le même souci du Management Humain** : cet engagement pourrait alors être signalé à l'externe, par exemple via un label ou une charte et constituer un gage de qualité pour les candidats demandeurs de pratiques de Management Humain.

Finalement nous pouvons retenir trois résultats majeurs de cette recherche. Premièrement, **ce sont les leviers relevant du Management Humain qui sont les plus déterminants de l'attractivité employeur**, pour les répondants de notre enquête. Deuxièmement, il est nécessaire d'**associer les leviers d'attractivité aux tactiques de carrière des individus**. Troisièmement, réaliser **un « crash-test » est un moyen pertinent d'identifier la présence ou non d'un levier, son lien avec les tactiques de carrières et les pratiques associées** jouant sur ce levier.

Executive summary

Job applicants' behavior seems to have changed. Indeed, the health crisis has accelerated the already well-anchored trends towards digitalization and individualization, which are also affecting expectations and attitudes to work. These conditions have been the driving force behind the development of unexpected attitudes (volatility, difficulty in committing, early departures, etc.) which are difficult for organizations to interpret. In this research, labor-H explores, identifies, and interprets the factors of employer attractiveness today.

In the scientific literature, attractiveness is often assimilated to the issue of the perceived fit between the individual and his or her expectations and needs and what the organization can offer (the "person-organization fit"). Although this is a personal judgement, trends can emerge within groups of people who share common characteristics. In this respect, the literature provides information on the use of career tactics that potentially encourage people to pay particular attention to different criteria of attractiveness to candidates.

In order to determine the levers of attractiveness that determine the choice of an employer today, we drew up and distributed a questionnaire to 1,302 respondents (employees hired between January and December 2022, final year master's students in STEM and economics and management fields). **The main levers of an employer's attractiveness relate to:**

- **Humane Management** (quality and benevolence of management, recognition at work);
- **work arrangements** designed to improve work-life balance (work-life balance, flexible working);
- the **perceived pleasantness** of the workplace (work atmosphere);
- an **attractive job offer** (job content and tasks, interesting and challenging work);
- **career path** (job security, future prospects).

These results lead us to propose a methodology aimed at carrying out a self-diagnosis for the organisation, for the main levers of attractiveness. This enables to identify the organisation's strengths and weaknesses. A series of practices are suggested and linked to relevant career tactics. While the existence and proper implementation of the levers of attractiveness is important for attracting candidates, communication around these levers is essential in order to reach, externally, the people targeted by employers. To this end, we have identified three recommendations:

- (1) **Tailor communication to the profiles sought:** once the target audience has been identified, the channels of communication, their diversity and the content of the message can be adapted and designed to preferentially reach an audience with one or another career tactic.
- (2) **Make employees ambassadors** for the organization: as members of the organization, they experience employment with an employer.
- (3) **Set up a federation of employers** who share the same concern for Human Management: this commitment could then be signaled externally, for example via a label or charter, and constitute a guarantee of quality for candidates seeking Humane Management practices.

Finally, there are three major findings from this research. Firstly, for the respondents to our survey, it is the Humane Management-related levers that will have the greatest impact on employer attractiveness in 2023. Secondly, it is necessary to link the levers of attractiveness to the career tactics of individuals. Thirdly, the need to carry out a 'crash test' to identify whether a lever is present, its link with career tactics and the associated practices that play on this lever.

PREMIÈRE PARTIE : REVUE DE LITTÉRATURE

1. Introduction

Le recrutement semble dans une phase critique. D'une part, on observe que les comportements des candidats ne sont plus aussi lisibles qu'ils ne l'ont été : le faible taux des réponses aux annonces, le « *ghosting* »¹ ou l'apparition d'exigences nouvelles brouillent la compréhension des attentes. D'autre part, les solutions de recrutement se sont tellement diversifiées avec la digitalisation que les acteurs semblent perdus.

Reste donc à mieux comprendre les attentes des candidats et à reformuler les moyens de les atteindre. C'est finalement la question de l'attractivité qui est posée. Les travaux scientifiques sur ce sujet ne manquent pas. Quelles grilles de lecture proposent-ils et quels peuvent être leurs apports à la pratique ?

Il y a attraction d'un candidat pour une entreprise, si la personne la perçoit comme un lieu positif pour y travailler (Rynes, 1991). En ce sens, Erhart et Ziegert (2005) proposent un modèle expliquant l'attraction d'un individu pour une entreprise sur base de facteurs multiples (internes et externes au candidat). Mais l'attractivité doit surtout être appréhendée de façon comportementale : c'est l'action de postuler qui est importante. Il apparaît que l'attractivité d'une entreprise doit se comprendre de manière contextualisée : l'attraction pour une organisation est une étape de la gestion des carrières et du parcours professionnel d'un individu en recherche d'un (nouvel) emploi. Ainsi, le candidat est pris dans un parcours d'actions qui se conclut par l'acceptation d'une offre d'emploi. C'est au sein de cette séquence que l'attractivité d'une organisation est prise par le candidat. Ainsi, au travers des diverses composantes du parcours-candidat (cf. Annexe 2), Wanberg et ses collègues (2020) insistent sur la part importante et personnelle dans la prise de décision des personnes. Celle-ci implique une bonne dose de stratégie et d'autonomie ; le « parcours candidat » s'insérerait donc

¹ Le « *ghosting* » est l'action de terminer une communication (brutalement) notamment par le biais des moyens technologiques (Collins, Thomas & Harris, 2023). Dans le cadre d'un processus de recrutement cela peut se traduire par une absence de réponse (mail, téléphone) de la part du candidat ou du recruteur à l'autre partie.

dans une dynamique de gestion de carrière propre aux personnes. Toutefois, les entreprises ne se positionnent pas de manière neutre dans ce parcours. En effet, ayant pour but de capter puis d'employer les candidats, elles œuvrent à ce que ceux-ci soient le plus attirés possibles par leurs organisations et cela, notamment au travers d'outils marketing.

2. L'attractivité dans la littérature scientifique

Afin d'étudier l'attractivité des organisations sur le marché du travail pour les employés, deux pans de recherches doivent être passés en revue. Dans un premier temps, la dimension économique du marché du travail doit être abordée. En effet, c'est parce que le marché répond à certains principes d'offre et de demande que la recherche d'emploi du candidat ou bien celle de nouvelles recrues par les entreprises est organisée comme elle l'est. Il conviendra donc d'en analyser les composantes pour mieux en comprendre les effets. Ensuite, dans un deuxième temps, nous détaillerons le phénomène d'attractivité en tant que tel, au travers de différentes notions développées dans la littérature scientifique.

2.1 Le marché de l'emploi

Les recherches scientifiques établissent un rapprochement entre le comportement des candidats et celui des consommateurs (Cable & Turban, 2001) : le marché de l'emploi est analogue au marché de la vente de biens et services. D'un côté, les entreprises sont en compétition pour attirer un nombre limité de personnes ; et de l'autre côté les personnes en recherche d'emploi doivent mobiliser des ressources afin d'identifier et d'intégrer des informations complexes dans le but de déterminer l'investissement de leurs ressources pour l'alternative choisie. Ce processus est similaire à celui du choix d'un produit. Par ailleurs, les personnes en recherche d'emploi développent également – tout comme les consommateurs de produits – des perceptions positives ou négatives à propos des entreprises et des emplois en fonction de leur exposition aux messages communiqués par les organisations (Collins & Stevens, 2002).

D'autres auteurs insistent sur le statut particulier des travailleurs les plus qualifiés, pour lesquels l'aspect compétitif est particulièrement présent (Martin & Franz, 1994). Les demandeurs d'emplois hautement qualifiés se comporteraient alors comme des consommateurs face à un marché du travail encombré et relativement incertain (Kashive & Khanna, 2017). Cette conception particulière du candidat à l'emploi tend à démontrer l'importance d'investir dans des stratégies de recrutement et de valorisation d'une image employeur pour s'adresser efficacement aux futurs candidats. Dans le cadre de cette étude, l'identification de leviers d'attraction pourrait en constituer un appui.

Toutefois, les standards en économie supposent que les personnes sont rationnelles en ce qui concerne leurs prises de décisions : ils auraient un objectif clair et le poursuivraient de manière raisonnable et continue (Ehrenberg & Smith, 2018). Selon cette conception, les travailleurs rechercheraient une utilité maximale, c'est-à-dire à être le plus heureux possible dans la limite des ressources auxquelles ils ont accès (Ehrenberg & Smith, 2018). Les entreprises, quant à elles, rechercheraient un profit maximal ou le gain financier le plus important qui soit. En ce sens, les transactions ayant cours entre employés et employeurs seraient théorisées en économie avec une volonté d'objectivation, ayant pour conséquence de limiter le comportement des personnes à leur plus simple expression de la mesure « avantage-coût » (Gianfaldoni, 2004). Cette perception des personnes sur le marché du travail implique d'eux une grande responsabilisation (Aroles et al., 2021) ainsi qu'une importante capacité d'adaptation et de cohérence (Ehrenberg & Smith, 2018). En effet, qu'il s'agisse des travailleurs ou candidats comme des employeurs, tous doivent constamment opérer des choix au sein de ce marché et démontrer leur agilité face aux changements qu'ils peuvent y constater (Ehrenberg & Smith, 2018).

Pourtant, dans les faits, il semblerait que les personnes ne soient pas si calculatrices et bien informées des alternatives existantes, ni encore qu'ils disposent d'une liberté de choix si importante (Ehrenberg & Smith, 2018). En ce sens, les recherches montrent que :

- les candidats ne sont pas toujours pleinement conscients du contenu du travail ou de l'identité de l'organisation auxquels ils postulent – mais ils se basent sur une partie des informations et en extrapolent une image d'organisation ou d'emploi qui leur convienne (Furnham & Palaïou, 2017; Wei et al., 2016) ;
- les candidats postulent souvent à de nombreuses offres en parallèle et sur base de critères qui leur semblent pertinents (tels que le salaire ou la proximité) (Furnham & Palaïou, 2017) ;
- ces mêmes candidats ne sont pas uniquement guidés par leurs intérêts propres ou par une rationalité parfaite dans leurs prises de décisions, mais des phénomènes tels que la confiance dans les croyances (c'est-à-dire une confiance dans ce que l'individu croit savoir même s'il ne les sait pas réellement, t.q. au travers d'heuristiques de jugement ou d'autres biais d'interprétation), l'optimisme, l'équité, la réciprocité ou encore le fait de faire son choix de manière individuelle ou dans un contexte d'appartenance à un collectif jouent un rôle important dans ces dynamiques (Denant-Boemont & L'Haridon, 2013).

Ainsi, la théorie du choix rationnel, pourtant fondamentale en économie, a souvent été critiquée en sciences sociales. Sa portée prescriptive ainsi que l'écart qui peut être observé entre les attentes modélisées et les comportements effectifs des personnes questionnent le modèle (Denant-Boemont & L'Haridon, 2013). Pour certains, elle ne consisterait qu'en une proposition de principes généraux permettant de dégager des tendances exploitables en économie (p.ex. Ferrière, 2011). Cette visée modélisatrice n'impliquerait au fond pas de rendre explicitement compte des singularités individuelles (Ehrenberg & Smith, 2018).

2.2 Le marketing organisationnel ou la question de l'employer et du job branding

Si le candidat n'est pas un être guidé uniquement par la rationalité, ne recherche pas nécessairement une optimisation de l'utilité et que, par ailleurs, le marché de l'emploi est saturé d'offres du côté des employeurs, il convient pour les organisations de

développer des stratégies visant à se démarquer pour se rendre attractives. Au niveau du recrutement, la littérature s'est abondamment penchée sur l'*employer branding* (processus de marque employeur) comme approche indispensable à l'acquisition de nouveaux candidats (Yu et al., 2022a). Il s'agit d'un processus de construction d'une image d'employeur de choix, dans le but de se distinguer des autres organisations et de s'assurer être en possession d'un avantage concurrentiel pour le recrutement de nouveaux travailleurs (Saini et al., 2013 ; Theurer et al., 2016). Dans cette approche, une organisation est analysée selon une perspective dite capital-marque (*brand-equity perspective*), c'est-à-dire, selon les effets uniquement attribuables au nom de la marque ou de l'organisation (Cable & Turban, 2003). En marketing, la littérature suggère que le nom d'une marque est important pour le consommateur car il lui offre, d'une part, un signal lui permettant d'effectuer des déductions sur le produit et ses attributs ; et que d'autre part, le consommateur tend à lier certaines marques à sa personne en vue d'augmenter son estime de soi (Cable & Turban, 2003). L'*employer branding* se base sur ces mêmes principes en proposant d'expliquer l'attractivité pour une organisation sur base des attributs, expériences, et bénéfices tangibles et intangibles que le candidat associe à une organisation (Yu et al., 2022a). De plus, il semblerait que la perception d'une marque employeur dépende de plusieurs facteurs : la connaissance de la marque (ou la familiarité avec l'entreprise), la réputation et l'image de l'employeur (Kashive & Khanna, 2017). Cable et Turban (2003) ont d'ailleurs montré qu'un candidat serait plus enclin à poursuivre un processus de recrutement et à accepter un emploi dans une entreprise dont il perçoit la réputation comme positive, tant d'un point de vue des attributs du travail en tant que tels qu'à une fierté de s'identifier en tant que membre de l'entreprise, démontrant l'importance de l'*employer branding*.

La création d'une marque-employeur forte et positive au travers du temps constituerait donc un avantage concurrentiel certain (Kashive & Khanna, 2017). En outre, en plus d'attirer des candidats talentueux (Cable et Turban, 2003), une réputation positive contribuerait au développement d'une meilleure performance d'entreprise (Kashive & Khanna, 2017 ; Lange & Lee, 2010).

L'*employer branding* est généralement le reflet d'une réelle stratégie marketing pour l'organisation et doit donc être pensée en amont. Ceci est d'autant plus important qu'il s'agit de l'un des facteurs préférés expliquant le choix d'un candidat pour une offre.

En ce sens, une image de marque pourvue des indications sur la position de l'organisation et son identité sont recommandées par Elving et ses collègues (2013). Ainsi, il a été démontré qu'une entreprise qui met en avant des labels tels que « *Great place to work* » (Guillot-Souchez et al., 2019) ou qui s'engage en Responsabilité Sociale/Sociétale de l'entreprise (désormais, RSE) est perçue comme plus attractive. Toutefois, la multiplicité de ce type de labels n'est pas nécessairement bénéfique et la recherche de Guillot-Souchez, Saint-Onge et Soulez (2019) suggère même plutôt que les candidats établissent un classement hiérarchique des labels employeurs et mettent la priorité sur les labels en ligne avec les conditions de travail souhaitées. Multiplier les labels, en créant une surcharge pourrait mener à de la confusion ou de l'incertitude (Dekhili & Achabou, 2013 ; Janssen & Hamm, 2012 ; Tagbata & Sirieix, 2010). De plus, la recherche semble établir qu'il paraît compliqué d'agir sur la réputation existante d'une entreprise au travers de la publicité car elle dépend fortement de l'histoire de l'organisation, de ses activités et de ses accomplissements passés (Cable & Turban, 2003). Enfin, Yu et ses collègues (2022a) mettent en garde sur l'évolution du partage des informations : les entreprises ont désormais moins de contrôle sur les informations divulguées à leur propos en raison de l'évolution des médias sociaux. Or Yu, Goh et Kawasaki (2022b) ont démontré au travers de leur étude que les candidats semblent plus se concentrer sur les informations négatives trouvées en ligne ou via le bouche-à-oreille que sur les informations positives.

Ce qu'il faut retenir de cette section :

Le marché du travail est organisé selon des principes identiques à ceux des marchés des biens ou des services. En conséquence, tant les employeurs que les personnes mettent en place des stratégies leur permettant de répondre à la dimension concurrentielle qui existe entre les organisations et les talents². Dans cette perspective, les personnes sont envisagées comme des êtres rationnels, cherchant à tirer un maximum de bénéfices de leur participation au marché du travail. Bien que cette vision des travailleurs soit essentielle aux recherches sur l'attractivité – puisqu'elle permet la modélisation de comportements individuels – elle est également critiquée en raison de sa dimension restrictive. En effet, elle semble nier certaines caractéristiques humaines telles que leurs affects ou encore leur insertion dans des groupes sociaux.

Nous avons également vu que pour se démarquer sur un marché de l'emploi concurrentiel, les organisations ont recours à l'*employer branding*, un concept issu du marketing. Au travers de celle-ci, elles cherchent à maximiser leur attractivité organisationnelle par la construction d'une image de marque positive et distincte. Bien que l'*employer branding* semble particulièrement efficace pour ce qui est d'attirer de nouveaux talents, il semble être le fruit d'un travail de longue haleine, difficile à modifier à posteriori.

2.3 Quels critères d'attractivité ?

L'étude de ce qui fait qu'un candidat choisit de s'engager auprès d'une organisation particulière passe par la mobilisation de différents concepts : l'intention de postuler (*intention to apply*), l'intention de continuer de postuler pour un emploi (job pursuit *intention*) et l'identification de dimensions symboliques et instrumentales. Ces concepts seront chacun détaillés dans la suite de cette section. En outre, il en émerge une convergence ou un effet transversal de l'adéquation entre l'individu et l'organisation

² La définition du terme talent peut varier d'un auteur à l'autre comme le précise Schiemann (2014). Afin d'en proposer une définition large et inclusive, il en ressort que, de manière générale, le talent résulte des habilités professionnelles d'une personne. Schieman (2014) suggère de définir les talents comme « l'ensemble des connaissances, compétences, aptitudes, expériences, valeurs, habitudes et comportements de l'ensemble du personnel qui sont mis au service de la mission de l'organisation » (p.282). De la sorte, le talent doit se comprendre comme propre à une organisation en regard de la nature du travail (Tansley, 2011). Dans tous les cas, le talent est valorisé, recherché et développé en interne par l'organisation.

(*person-organisation fit*) ; ce dernier concept sera abordé plus en détails en fin de section.

2.3.1 Les déterminants de l'attractivité

L'***intention to apply*** (ou intention de postuler à un emploi) est la mesure continue des facteurs et comportements qui influencent la décision effective de postuler d'un individu (Herdman & Carlson, 2009). Ce concept est particulièrement employé dans les recherches portant sur (1) le *job choice* (ou choix d'emploi), qui est constitué de toutes les étapes qui mènent un candidat à prendre une décision par rapport à un emploi vacant ; et (2) celui de l'attractivité organisationnelle (Gomes & Neves, 2011).

L'*intention to apply* dépend de la perception de trois facteurs (Gomes & Neves, 2011) :

- 1) les caractéristiques de l'emploi, c'est-à-dire la compréhension générale qu'a le candidat de la fonction, avec une insistance particulière sur les tâches à effectuer, le salaire ou encore la sécurité d'emploi ;
- 2) les attributs organisationnels, définis comme les perceptions du candidat sur les politiques et les conditions de travail à l'œuvre dans l'organisation ;
- 3) l'attractivité organisationnelle, ou l'impression du candidat sur l'entreprise en tant qu'employeur potentiel désirable (via l'*employer branding* notamment).

Sur cette base, la littérature établit par exemple un lien positif entre l'*intention to apply* et la RSE en indiquant que les chercheurs d'emploi auraient tendance à être plus attirés par une organisation s'ils perçoivent que celle-ci s'engage sur le plan social/sociétal et que cette implication est perçue comme réelle par le candidat (Bachrach et al., 2022). Le travailleur aura également davantage tendance à s'impliquer auprès d'une organisation s'il a une perception positive de l'image de l'entreprise (Wei et al., 2016) ou si celle-ci promeut la facilitation de l'équilibre vie privée-vie professionnelle dans les avantages qu'elle propose (Firfiray & Mayo, 2017). Enfin, mentionnons l'impact positif qui semble exister entre les valeurs d'entreprise telles que comprises par l'individu - en

particulier si elles reflètent ses propres valeurs – et la volonté qu’il aurait de s’engager auprès de l’organisation (Bachrach et al., 2022).

Pour traiter de l’attractivité d’un candidat pour un emploi, la recherche emploie également un concept très proche, celui du **job pursuit intention** qui modélise l’intention du candidat par rapport à une offre d’emploi. Certains le décrivent comme la décision de postuler ou de rester dans le pool des candidats (p.ex. Gomes & Neves, 2011) ; d’autres comme l’intention de postuler, de participer aux étapes de sélection ou encore d’accepter une offre d’emploi (p.ex. Avery, et al., 2013). Il semble donc que le *job pursuit intention* se réfère à une réalité plus large que celui de *l’intention to apply*, qui est centré uniquement sur la décision de postuler. En effet, *le job pursuit intention* couvre l’ensemble des étapes menant un candidat à se positionner par rapport à une offre d’emploi : du moment où il décide de postuler à une annonce à celui de prendre une décision par rapport à une proposition qui lui serait faite. Des études font état d’une association positive entre le *job pursuit intention* et des facteurs perçus par le candidat tels que : la mise en avant de la diversité par l’entreprise (Avery et al., 2013), des politiques de conciliation vie privée-professionnelle (Casper & Buffardi, 2004; Firfiray & Mayo, 2017; Kumari & Saini, 2018), la RSE (Kumari & Saini, 2018) ou encore les opportunités de carrières présumées par le candidat (Kumari & Saini, 2018).

Au cœur de ces deux conceptualisations assez similaires du phénomène menant à la décision de postuler pour une offre, les théories du *fit* **entre l’individu et son environnement**, sont mobilisées (Herdman & Carlson, 2009 ; Wei et al., 2016). En effet, lors de sa recherche, le candidat va sans cesse être amené à comparer ses attentes avec ce qu’il sait de l’organisation et de l’emploi. Il y a donc une convergence importante entre l’intention de postuler ou d’accepter un emploi et la correspondance des organisations et/ou de l’emploi avec les personnes.

Puisque ce concept apparaît central à la question de l’attractivité pour l’employé dans la littérature que nous avons investigué, nous allons détailler cette adéquation entre l’individu et son environnement dans les points suivants.

2.3.2 Un moteur commun : l'adéquation entre la personne et l'organisation ?

Le *fit* (ou adéquation) dépend de différents aspects. Si l'attractivité organisationnelle se comprend comme les bénéfices qu'un employé potentiel perçoit à travailler pour une organisation particulière (Berthon et al., 2005), ces avantages perçus peuvent être subdivisés en attributs instrumentaux et symboliques (Lievens & Highhouse, 2003).

Les attributs instrumentaux permettent de décrire l'entreprise en termes objectifs, concrets et factuels qui peuvent être atteints ou non (Furnham & Palaïou, 2017). Il s'agit de caractéristiques plus 'utilitaristes' (c'est-à-dire permettant de satisfaire des besoins de base) pour les candidats : on peut y retrouver des éléments tels que le salaire, les opportunités de carrière, la sécurité d'emploi (Furnham & Palaïou, 2017) ou encore le lieu de travail et les avantages permettant une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée (Kumari & Saini, 2018). En parallèle, les attributs symboliques expliquent l'attractivité organisationnelle en termes subjectifs, abstraits et intangibles. Cette dimension relève de la manière dont les personnes comprennent l'entreprise et font des déductions à son propos (Furnham & Palaïou, 2017). Pour certains auteurs, un lien peut être établi entre la perception des organisations par les candidats et des traits de personnalité qui pourraient être attribués à celles-ci par les personnes (Lievens & Highhouse, 2003 ; Slaughter et al., 2004). Ainsi, les attributs symboliques peuvent couvrir des éléments tels que le sentiment de prestige, de compétence ou encore de fiabilité (Kumari & Saini, 2018). En outre, en raison de leur qualité subjective, la recherche semble indiquer qu'ils permettent aux personnes de maintenir leur identité, d'améliorer leur image de soi ou de s'exprimer au travers de leur appartenance à une organisation (Lievens & Highhouse, 2003).

Les attributs instrumentaux et symboliques permettent de prédire l'attractivité organisationnelle (Kumari & Saini, 2018). En revanche, puisque la dimension symbolique dépend des personnes, elle est moins facile à appréhender ou à prédire. Pourtant, c'est la dimension qui permet le plus efficacement la différenciation inter-entreprises (Furnham & Palaïou, 2017). En effet, puisque les organisations offrent généralement des attributs instrumentaux semblables, ces attributs ne permettent pas

une grande différenciation des entreprises entre elles et cela, même s'ils répondent à des attentes du candidat (Lievens & Highhouse, 2003).

Comme on le comprend, l'attrait d'un candidat pour une organisation particulière semble s'articuler autour de la notion d'une correspondance entre l'entreprise et la personne. A ce sujet, la théorie du **person-organisation fit** est largement mise à contribution et s'intéresse à la « compatibilité » entre la personne et l'environnement de travail qui lui est proposé par l'organisation (Bachrach et al., 2022 ; Gomes & Neves, 2019 ; Herdman & Carlson, 2009). Ce 'fit' potentiel peut dépendre de plusieurs facteurs : il peut être lié aux valeurs de la personne (Furnham & Palaïou, 2017), à sa personnalité (Gomes & Neves, 2019) ou encore à ses affects ou émotions (Herdman & Carlson, 2009). Dans tous les cas, plus la « compatibilité » ou la correspondance perçue entre les caractéristiques de la personne et celles de l'organisation est grande, plus le candidat tendra à vouloir l'intégrer (et à y rester par la suite) (Gomes & Neves, 2019 ; Van Hoya & Turban, 2015).

La littérature scientifique sur le *person-organisation fit* a récemment fait l'objet d'un basculement de perspective : d'une conception objective de l'adéquation du candidat avec l'organisation, l'on est passé à un focus sur la perception de cette adéquation par la personne (voir Tableau 1 en fin de section). En effet, le « fit » ou l'adéquation entre une personne et une organisation peut être objectif ou subjectif (cfr Annexe 1). Là où l'analyse d'une adéquation entre le travailleur et l'organisation suppose une congruence entre les exigences liées aux tâches d'une fonction et les compétences, connaissances et aptitudes du travailleur, ou encore entre la finalité d'une organisation et les valeurs, besoins ou désirs de l'employé ; penser ce *fit* au travers du concept de soi change la perspective : le focus se pose alors sur un métier et moins sur l'organisation (Scroggins, 2003). Ainsi, le candidat ou travailleur aurait tendance à percevoir une adéquation entre lui-même et la fonction proposée au sein de l'organisation lorsque les tâches de travail lui procurent un sentiment concordant avec sa perception de lui-même et de la personne qu'il désire être (Scroggins, 2008 : 60). La performance du travailleur et les résultats qui en découlent, permettent par exemple au

travailleur de confirmer ses caractéristiques personnelles (telles que son rôle, ses valeurs, ses croyances) et vice versa (Scroggins & Benson, 2007). En ce sens, la psychologie sociale suggère que les personnes sont motivées à maintenir une forme de cohérence de soi et tendent à évoluer dans leur environnement afin de subvenir à ce besoin. Ce processus leur permet également de conserver une certaine forme de contrôle sur leur environnement (selon la théorie de la vérification de soi ; Swann, 1983). L'adéquation du travail avec le concept de soi (self-concept-job fit) prédirait ainsi une tendance des travailleurs à rechercher des emplois et des organisations qui leur fournissent des informations confirmatives du soi, déterminant alors une volonté de s'engager ou de s'impliquer davantage dans l'emploi (Scroggins, 2008 : 61). D'ailleurs, Scroggins (2008) a montré dans son étude que le *self-concept-job fit*, en ceci qu'il permet au travailleur d'avoir un sentiment de sens au travail, permettait de réduire l'intention de quitter l'entreprise (et était lié à une performance au travail).

Dans cette optique, plus un levier d'attractivité permet de confirmer l'image du soi, plus il sera attractif. Lorsqu'il est question pour l'employé de choisir de s'engager auprès d'une organisation particulière, les leviers d'attractivité identifiés seraient donc d'une teneur très personnelle et relevant de perceptions individuelles.

Avant	Après
Fit objectif	Fit subjectif
L'environnement répond (ou non) aux besoins du candidat	Le candidat s'ajuste et détermine la concordance avec l'organisation, éventuellement en agissant sur l'environnement pour en faire sens
Focus sur l'organisation et ses caractéristiques	Focus sur les perceptions de la personne sur lui-même, le métier et l'organisation
Position passive du candidat	Position active du candidat

Tableau 1 – Synthèse du basculement d'un fit objectif vers un fit subjectif à l'organisation – sur base des travaux de Erhart & Ziegert (2005) et Scroggins (2003, 2008)

Ce qu'il faut retenir de cette section :

La question de l'attractivité d'une organisation pour un candidat se traduit dans la littérature scientifique au travers de différents concepts.

L'*intention to apply* ou encore le *job pursuit intention* ont en commun qu'ils mesurent ce qui pousse un candidat à s'engager (ou non) auprès d'une organisation particulière et traitent d'éléments aussi divers que les caractéristiques des organisations, de la fonction ou même des personnes et cela, tout au long du processus de recrutement.

Par ailleurs, en recherche, l'attractivité est toujours liée aux théories du fit. Ainsi, le *person-organisation fit* envisage la compatibilité entre la personne et une organisation comme prédictive d'un potentiel recrutement ainsi que d'un engagement du travailleur sur le long terme. Afin d'identifier les éléments sur lesquels les personnes établissent cette potentielle compatibilité, des concepts tels que ceux des attributs instrumentaux (plus objectifs et utilitaristes) et symboliques (plus subjectifs et relatifs aux perceptions) peuvent être mobilisés. D'ailleurs, sur cette question de perceptions, un basculement théorique récent a été observé dans les théories sur le *person-organisation fit*. D'une compatibilité objective entre l'environnement et les personnes, l'on est passé à une analyse d'un fit plutôt subjectif, relevant des perceptions des personnes et traduisant leur recherche constante de validation de leur concept de soi (c'est-à-dire les croyances que l'on entretient sur soi-même, sa performance en divers contexte, son identité de genre, ethnique, etc.).

3. Les critères d'attractivité – ce qu'en dit la littérature grise

Au contraire de la littérature scientifique, conceptuelle et analytique, les études menées par les associations de professionnels, des entreprises de services RH et/ou de consultance (ce que l'on nomme la « littérature grise ») œuvrent régulièrement à faire l'inventaire des critères d'attraction des organisations pour les candidats en effectuant des enquêtes publiques auprès des travailleurs belges (ou d'ailleurs).

Au niveau mondial, Manpower met en lumière une pénurie de candidats, tous secteurs et industries confondus, à laquelle 75% des entreprises feraient face (40.000 employeurs interrogés au sein de 40 pays ; ManpowerGroup, 2022). La Belgique se place à peine au-dessus de cette moyenne avec 76% des entreprises interrogées qui

mettent en évidence cette pénurie. En ce sens, une étude de SD Worx (2022) a mis en évidence que pas moins de 65% des employeurs belges éprouverait des difficultés à attirer des salariés. Ces données chiffrées concernant la difficulté de faire face à la « guerre des talents » placent la Belgique parmi les premiers pays concernés (vs. 54% pour les Pays-Bas, 53% pour l'Irlande et une moyenne européenne à 42%). L'enquête de SD Worx (2022) révèle que la plupart des employeurs (environ les ¾ des entreprises interrogées) déclarent que plus de temps est nécessaire afin d'engager un candidat pour un poste vacant, et ainsi de clôturer cette offre. Pour faire face à cette situation, et se différencier les uns des autres, les employeurs belges tentent d'agir au travers principalement de ce top cinq d'actions (SD Worx, 2022) : (1) proposer un travail porteur de sens, intéressant et stimulant ; (2) porter une attention à générer une atmosphère de travail et un environnement social agréables ; (3) assurer aux candidats une sécurité d'emploi et une stabilité financière ; (4) fournir un bon équilibre vie professionnelle - vie privée ; et finalement, (5) proposer des horaires de travail flexibles.

Du côté des candidats, pour leur filière RH, plusieurs grandes entreprises de consultance ont récemment réalisé des enquêtes sur l'attractivité perçue des employeurs par les candidats. Le Tableau 2 reprend le top des leviers identifiés comme les plus attractifs.

PwC (2020)	Randstad (2020)	Randstad (2022)
572 répondants âgés de 16 à 55 ans ; en grande majorité de 21-28 ans (générations Y-Z)	12.000 répondants âgés de 18 à 65 ans	Plus de 12.000 répondants âgés de 18 à 65 ans
1. Travail intéressant et challengeant 2. Travail et horaires flexibles 3. Salaire	1. Salaire et avantages 2. Ambiance de travail 3. Sécurité de l'emploi 4. Équilibre travail-vie privée 5. Modalités de travail flexible	1. Salaire et avantages 2. Ambiance de travail 3. Sécurité de l'emploi 4. Équilibre travail-vie privée 5. Accessibilité de l'entreprise

Tableau 2 - Top 5 des résultats d'enquête sur l'attractivité des employeurs belges, rapports PwC (2020) et Randstad (2020, 2022)

Si l'enquête de PwC de 2020 nous informe principalement sur les attentes des jeunes générations, nous pouvons voir les mêmes tendances pour des aspects de salaire et de flexibilité du travail dans les études de Randstad. L'année 2020 a par ailleurs été marquée par une crise majeure, qui est celui de la pandémie du covid-19³. Entre 2020 et 2022, les résultats marquent de manière intéressante un intérêt décroissant pour le télétravail (en 9^e position en 2021 et 2022) et au contraire, une montée en puissance du facteur d'accessibilité de l'entreprise (7^e position en 2021 et 5^e en 2022). À ce propos, l'étude de Randstad (2022) laisse entendre que cette baisse d'intérêt pourrait s'expliquer par le contexte post-covid pour lequel le télétravail serait un acquis pour les employés désormais voire même « une norme ».

Pour continuer, les travailleurs ne semblent pas tous égaux pour ce qui concerne leurs préférences. L'enquête de 2022 de Randstad (dont plus de détails sont disponibles dans l'annexe 3) met d'ailleurs en lumière des différences selon l'appartenance des personnes à l'un ou l'autre sous-groupe, dont :

- le genre : les femmes feraient mention de plus de critères que les hommes en matière d'attractivité de l'employeur ;
- le niveau de diplôme : les personnes plus diplômées soulignant plus de critères que les autres ;
- l'âge : il semblerait que le top 4 des critères d'attractivité soit relativement stable pour ce qui est de leur ordre au sein des diverses classes d'âge. Néanmoins, le poids accordé au salaire et aux avantages serait moins important chez les plus jeunes.

Cette enquête fait également état de l'attractivité des différents secteurs du domaine privé. En tête du top 5, se trouvent le secteur pharmaceutique (44,9%), aéronautique (44,4%), des médias (42,6%), IT et consultance (38,9%) et finalement, *high tech* (37,8%).

³ Outre les enjeux liés à la santé qui en découlent, la pandémie et les mesures qui ont été prises pour y faire face ont été le déterminant d'une remise en question du rapport au travail, de la manière de travailler et des aspirations liées au travail pour de nombreux travailleurs et/ou entreprises (p.ex. Laurent et al., 2022). Dans les principaux changements avancés, notons l'utilisation intensive des pratiques de travail flexible telles que le télétravail (Cianferoni, 2021). Pour autant, l'enquête de 2022 de Randstad démontre sur cette période une certaine stabilité des critères jugés importants dans le choix d'un employeur. Les changements qui se sont opérés dans le classement de ces critères est jugé non-significatifs par l'enquête – laissant entendre que la pandémie n'aurait finalement pas changé drastiquement notre vision du travail (Randstad, 2022).

Le secteur RH ne se retrouve qu'à la 10^e place (34,7%), perdant trois places par rapport à 2021. Pour pallier à un manque d'attractivité, une récente enquête menée par Acerta et la KULeuven (2022) semble indiquer que les entreprises belges du secteur privé sont prêtes à dégager des budgets supplémentaires pour aider à l'engagement de nouveaux candidats. Dans cette étude, 43% des entreprises interrogées sont favorables à l'octroi d'avantages supplémentaires pour s'assurer de l'engagement de candidats et 78% d'entre-elles affirment être disposées à négocier le salaire brut. Il semblerait donc que les entreprises soient conscientes d'une difficulté à attirer des candidats et qu'elles aient une volonté de remédier à ce problème au travers de différents moyens. Toutefois, ces enquêtes ne nous indiquent pas ce qu'il en est des candidats. Que recherchent-ils ? Est-ce que les moyens développés par les entreprises pour les attirer correspondent à ce qu'ils recherchent ?

Ces enquêtes nous apportent de nombreux éléments pertinents et des pistes à investiguer pour la création de notre questionnaire. Toutefois, en se limitant à faire l'état des lieux pour les organisations (cf. ManpowerGroup et SD Worx identifiant les difficultés des entreprises à attirer des candidats), pour des tranches d'âges (cf. PwC dont le panel était principalement constitué de répondants issus de la génération Y) ou pour des secteurs spécifiques (cf. Randstad qui a fait l'analyse des leviers d'attractivité du secteur privé), ces enquêtes ne nous permettent pas d'avoir une vision globale sur le sujet. C'est pourquoi, dans le cadre de cette recherche du labor-H, nous allons prendre en compte autant le secteur public que privé – au travers des entreprises partenaires. En outre, nous avons pour objectif de déterminer si des spécificités au niveau des critères d'attractivité se dessinent entre plusieurs types de répondants : les étudiants en fin d'études, les employés nouvellement engagés auprès de nos partenaires (moins d'un an) et auprès de tout-venant en recherche d'emploi ou nouvellement employés (il y a moins d'un an également).

Ce qu'il faut retenir de cette section :

La littérature grise apporte de nombreuses informations sur les critères qui semblent les plus attractifs pour les candidats sur le marché du travail. Ceux-ci font l'objet d'études fréquentes et permettent de fournir des tendances générales, qui peuvent apparaître comme stables. Mais les critères mis en avant sont au final assez communs et descriptifs. Une étude, organisée autour de groupement de personnes pourrait apporter une vision plus globale du phénomène d'attractivité des organisations pour les candidats, tout en conservant la dimension individuelle, précédemment soulignée par la littérature scientifique.

4. Synthèse des leviers issus de la littérature pour cette recherche

Au terme de cette revue de littérature sur les leviers d'attractivité-employeur, nous pouvons faire la synthèse des principaux leviers identifiés. Ceux-ci sont repris dans l'illustration 1. Là où la littérature grise nous fournit un résumé ordonné et clair des leviers d'attractivité-employeur pour un candidat, la littérature scientifique apparaît plus précise. En effet, elle tend plutôt à mettre en avant les relations spécifiques existant entre plusieurs concepts, mais pas à prendre en compte autant de facteurs que les enquêtes d'opinion en littérature grise. La littérature scientifique œuvre ainsi à souligner les spécificités individuelles dans la perception d'une attractivité (comme nous l'avons vu notamment avec un basculement vers une perception de ce fit plutôt qu'un fit objectif, cf. Scroggins, 2003). Pour autant, si la littérature grise fournit des tendances générales et que les études scientifiques parviennent à développer des liens entre des caractéristiques de l'organisation et l'attractivité, certains regroupements sont possibles. La section suivante a pour but d'investiguer cette hypothèse selon laquelle des profils de candidats pourraient émerger et déterminer la sélection et la perception préférentielle de certains leviers d'attractivité.

Enquêtes (litt. grise)	Recherche (litt. scientifique)
1. Salaire et les avantages 2. L'ambiance de travail 3. Sécurité d'emploi 4. Équilibre travail-vie privée 5. Accessibilité de l'entreprise 6. Perspectives d'avenir 7. Santé financière 8. Contenu de la fonction/ Un travail intéressant et challengeant 9. Télétravail - flexibilité de travail 10. La RSE (Sources: PWC, 2020 ; Randstad, 2022)	- Les labels employeurs comme outil d'attractivité : moyen de projection pour comprendre l'expérience de travail pour une organisation et informant sur la potentielle adéquation entre le candidat et l'organisation - même s'il est conseillé de ne pas multiplier les labels (Guillot-Souchez et al., 2019). - L'intention de postuler pour un emploi serait encouragée par les pratiques de RSE de l'organisation (Bachrach et al., 2022), la perception positive de l'image-employeur (Wei et al., 2016), l'équilibre entre vie privée et professionnelle (Bachrach et al., 2022), le lieu de travail (Firfiray & Mayo, 2017) ou encore la perception d'une adéquation entre le candidat et l'entreprise (Bachrach et al., 2022). - L'intention de poursuivre dans un emploi ou une offre est déterminée par un fit perçu du candidat avec l'organisation (Herdman & Carlson, 2009 ; Wei et al., 2016). - Les attributs instrumentaux de l'organisation sont déterminants pour le choix d'un employeur. Parmi ceux-ci on peut compter le salaire, les opportunités de carrière, la sécurité d'emploi (Furnham & Palaïou, 2017) ou encore l'accès au lieu de travail et les avantages (Kumari & Saini, 2018). - C'est le cas également d'attributs symboliques, tels que le sentiment de prestige, de compétence ou encore de fiabilité (Kumari & Saini, 2018) - qui permettent au candidat de valider ou d'actualiser leur concept de soi (Lievens & Highhouse, 2003).

Illustration 1 – Résumé des leviers d'attractivité identifiés au moyen des littératures grise et scientifique

5. Les profils de carrière

La littérature scientifique invite à penser l'attractivité-employeur selon une approche laissant une grande part de subjectivité au candidat. Toutefois, il n'est pas possible, en tant qu'employeur, de tenir compte de toutes les spécificités propres aux personnes sur le marché du travail. Il convient dès lors de penser des critères de différenciation pouvant permettre de toucher un maximum de personnes – afin d'identifier des leviers d'importance majoritaire pour des groupes de personnes.

Outre ses attentes personnelles, le candidat sur le marché du travail doit s'adapter aux attentes d'un potentiel employeur. O'Mahony et Bechky (2006) ont identifié celles-ci comme un paradoxe de progression, c'est-à-dire le fait que les employeurs attendent de leurs candidats qu'ils aient une expérience précédente dans le domaine pour lequel ils recrutent et cela, avant de les engager. Mais comment les candidats peuvent-ils acquérir de l'expérience sans expérience de travail ? Les auteures répondent à cette potentielle impasse en proposant la notion de *stretchwork* qu'elles identifient comme la progression d'une expérience professionnelle à une autre en choisissant à chaque fois un emploi comportant des tâches majoritairement connues, mais avec une dose de nouveauté. C'est cette dimension innovante – qui nécessitera un apprentissage – qui permet l'évolution à l'échelle d'une carrière. De cette manière, les travailleurs ont trouvé une solution pour passer d'un type d'emploi à un autre, tout en respectant les attentes des employeurs d'une expérience préalable. Par le *stretchwork*, O'Mahony et Bechky (2006) observent chez les personnes de véritables tactiques de carrières, que ceux-ci construisent en se créant des opportunités et en développant leur employabilité. Ces tactiques permettraient de conserver un certain contrôle sur leur trajectoire professionnelle et de ne pas dépendre entièrement des organisations dans leur progression. D'autres auteurs ont également montré que certains facteurs de la recherche d'emploi pouvaient varier selon la situation dans laquelle se trouvait une personne. C'est le cas par exemple des personnes sans emploi qui feraient preuve d'une plus grande intensité dans leur recherche par rapport aux autres types de candidats (Krueger & Mueller, 2010). Une variation peut également être observée chez

les étudiants universitaires qui approchent la fin de leurs études et qui engageraient plus d'efforts dans une recherche active d'emploi (Saks & Ashforth, 2000). Ces phénomènes nous amènent à penser que certains profils de personnes se dégagent lorsqu'il est question de recherche d'emploi.

6. Le Management Humain

Les recherches présentées jusqu'ici permettent d'identifier un certain nombre de leviers utilisés dans les enquêtes et les recherches scientifiques portant sur l'attractivité employeur. À ces critères traditionnels, nous avons associé des tactiques de carrière qui permettent de comprendre qu'une personne peut être sensible à différents critères d'attractivité en fonction de son parcours de carrière.

Les travaux de recherche en Management Humain, notamment menés dans le cadre des recherches du labor-H ces dernières années, nous incitent à introduire de nouveaux critères d'attractivité. En effet, les recherches en Management Humain identifient la reconnaissance, la réflexivité et le travail réel comme étant les fondements de la gestion des organisations. Des fondements qui sont établis en rupture avec une gestion traditionnelle des ressources humaines. Les critères d'attractivité traditionnels (salaire, formation, développement...) semblent davantage s'inscrire dans cette gestion traditionnelle des ressources humaines, alors que des critères liés à la reconnaissance au travail, à la qualité du management, et à la bienveillance, s'inscrivent, eux, dans la perspective du Management Humain.

Nous avons donc décidé d'introduire ces dimensions dans l'enquête qui sera réalisée dans le cadre de cette recherche sur l'attractivité employeur, en 2023. Cela constitue un facteur d'originalité et de singularité important de cette recherche. En fonction des résultats qui seront obtenus, cela permettrait, au-delà de la réponse apportée à la recherche en termes de critères d'attractivité, de vérifier empiriquement, la pertinence de pratiques s'inscrivant dans la perspective du Management Humain.

Deuxième partie - Méthodologie

Cette deuxième partie vise à présenter la méthodologie. Plus précisément, la Section 7 développe la manière dont nous avons construit le questionnaire. Ensuite, la Section 8 précise les moyens entrepris afin de recueillir les données de cette étude : d'une part, la diffusion du questionnaire et de l'autre, les workshops tenus avec les partenaires de la chaire.

7. Le questionnaire

Deux observations résultant de la revue de littérature : l'une étant la grande individualisation des besoins en matière de recherche d'emploi, l'autre étant que certaines personnes pouvaient toutefois être rassemblés sous des profils de candidats ; nous amène à concevoir spécifiquement une première partie du questionnaire selon des profils de candidats. De fait, nous supposons l'existence de trois tactiques : (1) « emploi » pour laquelle la personne cherche principalement à se retrouver actif professionnellement, afin de se sortir du besoin et de s'assurer des revenus réguliers ; (2) « employabilité » pour laquelle les choix de carrière de la personne sont guidés par une envie ou un besoin de développer ses compétences et s'adapter aux nouvelles formes de travail ; et finalement (3) « sens » pour laquelle la personne détermine sa carrière selon le sens qu'elle peut donner à son activité de travail et l'épanouissement personnel qu'il peut en retrouver.

Les données récoltées nous permettrons alors de tester l'existence de liens entre les variables indépendantes (VI), ces différents profils (relatifs aux différentes tactiques de carrière) et les variables dépendantes (VD), les leviers d'attractivité identifiés tel que représenté dans le modèle général suivant (Illustration 2) :

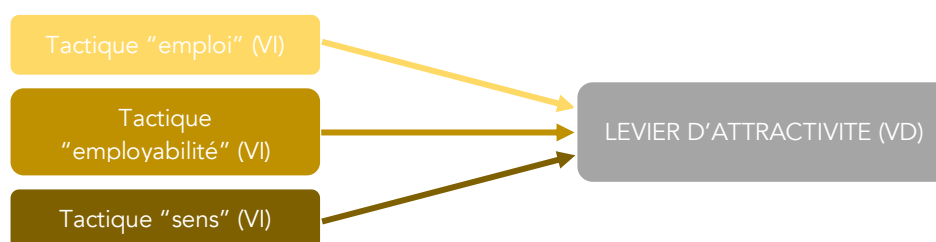


Illustration 2 – Modèle général d'analyse des données statistiques

Afin d’obtenir des informations sur ces tactiques de carrière et de mesurer l’attractivité des leviers identifiés, nous avons structuré notre questionnaire en trois parties distinctes. Celles-ci sont représentées dans l’illustration 3.



Illustration 3 – Les différentes parties du questionnaire de recherche

La première partie du questionnaire est donc composée de trois échelles de mesures afin de déterminer le score de chacun des participants pour les trois tactiques de carrières identifiées (emploi, employabilité et sens). La deuxième partie du questionnaire est composée des différents leviers identifiés, au nombre de 38, pour lesquels les répondants ont dû donner une indication d’importance. Finalement, la dernière partie du questionnaire a permis de collecter les informations de type socio-démographiques sur les répondants, permettant de décrire notre échantillon – qui sera présenté dans la section 8.

8. Collecte de données

Le questionnaire a été accessible durant 6 semaines (du 1^{er} décembre 2022 au 13 janvier 2023). Nous avons eu recours à trois canaux pour constituer notre échantillon : les entreprises partenaires de la chaire (1) ; les facultés et écoles de sciences de gestion, d’ingénieurs, des sciences économiques, de GRH, de mathématiques, des sciences, des data sciences et d’informatique de l’UCLouvain (2) ; et, finalement, nos réseaux professionnels et personnels, via LinkedIn. Ces sollicitations nous ont permis d’obtenir

un échantillon composé de 1302 répondants⁴. Sa composition se présente telle que dans l'illustration 4.

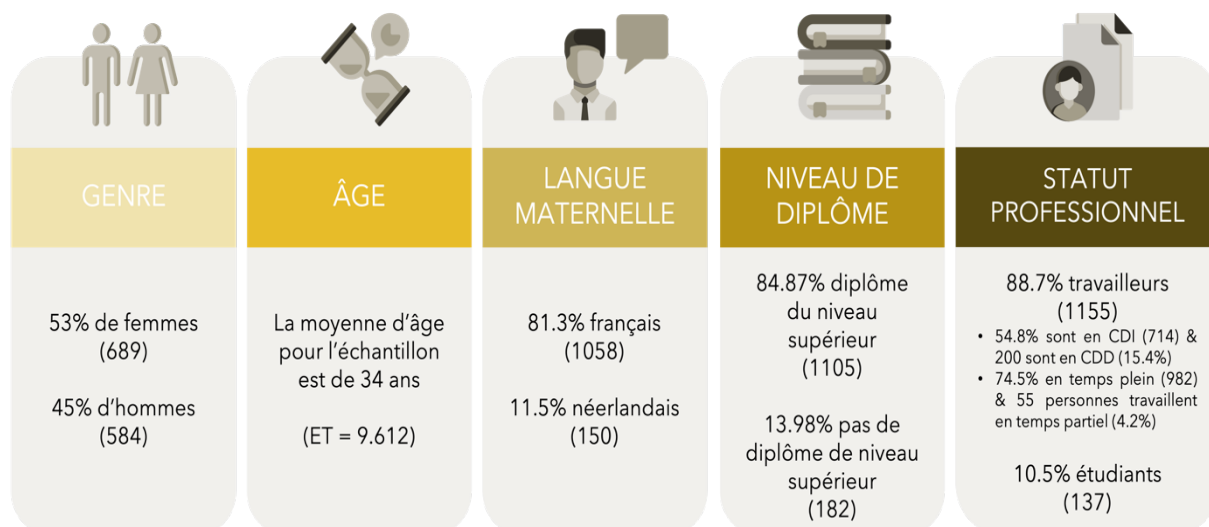


Illustration 4 – Description de l'échantillon de recherche

Une présentation plus approfondie de la méthodologie est disponible en annexe 4.

Une seconde récolte de données qualitatives auprès de professionnels du labor-H a eu lieu, avec pour objectif l'identification de pratiques d'attractivité, en lien avec les résultats de la recherche quantitative. En effet, notre recherche vise à l'identification d'actions pour les employeurs afin de développer l'attractivité-employeur, notamment en regard des leviers identifiés. Un premier workshop s'est tenu afin de présenter la revue de littérature ; ensuite, le second workshop de cet axe de recherche a été l'occasion pour le labor-H de présenter les résultats aux partenaires. En collaboration avec ces praticiens RH, nous avons pensé et développé des actions permettant de mettre en lumière des actions au niveau de l'attractivité-employeur. La question de l'attractivité est avant tout une question de communication : la mise en place des divers leviers que nous avons identifié dans la littérature est une chose, mais la manière dont l'organisation parvient à communiquer sur ce qu'elle propose est déterminant pour que le candidat puisse juger de son attractivité. C'est pourquoi, au cours de ce workshop,

⁴ Les questions socio-démographiques permettant de présenter les informations décrivant l'échantillon n'étaient pas obligatoires. En effet, s'agissant d'éléments de nature personnelle et afin de maximiser le nombre de réponses obtenues, il est recommandé de ne pas forcer la réponse à ces items. Ainsi, les données présentées pour cette section ne totaliseront pas toujours 1302 – en fonction de l'abstention des répondants.

nous avons, avec les partenaires RH, réalisé des tables rondes visant à répondre aux questions suivantes : « *Comment s’y prendre ? Comment faire savoir aux candidats potentiels que cela est mis en place ? Comment créer des modalités de communication pour ce qui fait attractivité ?* ». Les résultats de la recherche combine ainsi l’analyse des données quantitatives issues du questionnaire et l’analyse des données qualitatives issues des discussions ayant eu lieu à l’occasion de ce workshop avec les partenaires, praticiens RH.

Troisième partie - Résultats

9. Résultats

L'analyse des données issues du questionnaire nous a permis de classer les 38 leviers, par ordre d'importance pour les répondants. Nous avons également croisé les scores obtenus aux profils de tactique de carrière. Les résultats de ces analyses sont disponibles de manière exhaustive en annexe 5.

Cette recherche du labor-H vise tout d'abord à identifier les leviers qui déterminent l'attractivité d'un employeur aujourd'hui. Ainsi, les 15 leviers principaux⁵ et les tactiques de carrière qui leur sont liés sont présentés dans le tableau suivant⁶ (voir annexe 6 le guide de lecture des résultats) :

Levier d'attractivité	M	ET	Tactique(s) de carrière prépondérante(s)
N = 1302			
1) La bienveillance du management (par ex. respect, compréhension des individus)	6.13	.812	Sens
2) L'équilibre travail-vie privée	6.11	.896	Emploi
3) L'ambiance de travail	6.10	.778	Sens
4) Le contenu du travail et des missions	6.00	.836	Sens
5) Que le travail soit intéressant et challengeant	5.96	.852	Employabilité et sens
6) La qualité du management	5.95	.869	Sens
7) La reconnaissance au travail	5.94	.876	Sens
8) La flexibilité de travail (p.ex. télétravail, temps partiel)	5.84	1.040	Emploi et sens
9) La sécurité d'emploi	5.81	1.023	Emploi
10) Les perspectives d'avenir	5.80	.953	Employabilité
11) L'éthique de travail	5.79	.995	Sens
12) La qualité de la direction	5.76	1.039	Sens
13) La possibilité d'organiser mes horaires de travail	5.75	1.012	Sens
14) La passion ou l'attrait personnel pour les missions confiées	5.73	.977	Sens
15) Le salaire fixe	5.73	.988	Emploi

Tableau 3 – Les 15 leviers majeurs d'attractivité employeur et les tactiques de carrière liées

⁵ L'annexe 5 reprend le classement complet de ces leviers et les liens entre les leviers et les tactiques de carrière.

⁶ Attention, les données reprises dans ce document sont de nature purement descriptive. Afin d'avoir les clefs pour déchiffrer correctement ce tableau, retrouvez quelques indications en annexe 6.

Contrairement aux attentes (cf. ce qui avait été mis en évidence dans la littérature grise et scientifique), le salaire fixe est loin d'être le premier facteur d'attractivité identifié par notre échantillon et n'arrive qu'en 15^e place. En outre, on ne retrouve pas d'aspect lié à la rémunération ensuite avant la 29^e position avec le levier des régimes de retraite, en 30^e position les chèques-repas ou encore avec le salaire variable en 33^e position. D'autre part, il ressort de ce classement général une prépondérance pour les dimensions associées au Management Humain (bienveillance, reconnaissance, qualité du management). Si les éléments liés au contenu du travail et aux perspectives de développement sont des éléments entrevus dans la littérature scientifique, le score des attributs du Management Humain est inédit. Nous ne manquerons pas d'investiguer ces aspects managériaux plus en détails dans la suite du rapport (cf. les actions).

Ensuite, un autre but de l'étude est de faire la comparaison entre des populations différentes, à savoir les étudiants en fin de parcours et pour les travailleurs dans une démarche de recherche d'emploi. En effet, nous pouvons penser qu'une différence existe entre ces deux types de public en fonction de leur statut et des aspirations spécifiques qui les inquiètent. Ci-dessous, le tableau descriptif des scores aux tactiques de carrière pour les deux types de répondants :

		Travailleurs*	Étudiants*
	Tactique emploi	740 64.0%	123 89.7%
	Tactique employabilité	742 64.2%	107 78.1%
	Tactique sens	1052 91.0%	121 87.6%

*au total, 137 étudiants et 1155 travailleurs, les pourcentages renseignés par type de public sont calculés sur cette base (p.ex. 740 travailleurs ont obtenu un score élevé à la tactique emploi, ce qui représente 64% d'entre eux).

Illustration 5 – Répartition des travailleurs et des étudiants ayant obtenus un score élevé pour les tactiques de carrière

On constate de cette manière une prépondérance de la tactique « sens » auprès des travailleurs et une prépondérance de la tactique « emploi » pour les étudiants. Néanmoins, nous n'observons pas de différence significative entre les tactiques « employabilité » et « sens » pour les deux publics ciblés (voir Annexe 5). Seule la tactique « emploi » présente des scores significativement plus élevés pour les étudiants. Ce résultats pouvant s'expliquer notamment par une nécessité à ce stade de vie de penser la recherche d'emploi comme un moyen d'émancipation financière de manière plus forte.

Sur base de ces résultats, cette recherche permet d'envisager les pistes d'actions pouvant être prises par une organisation soucieuse de son attractivité. Nous avons décidé de conserver les leviers jugés les plus importants afin de penser des pistes d'actions et une méthodologie pratique à l'organisation. De cette manière, il ressort de l'étude que les personnes de notre échantillon portent une importance particulière aux organisations :

- qui proposent un **Management Humain** (qualité et bienveillance du management, reconnaissance au travail) ;
- qui offrent **des aménagements du travail œuvrant à une meilleure conciliation vie privée-professionnelle** (équilibre travail-vie privée, flexibilité de travail) ;
- qui proposent **un collectif de travail perçu comme agréable** (ambiance de travail) ;
- avec **une offre de travail attractive** (contenu du travail et des missions, travail intéressant et challengeant) ;
- et finalement, qui fournissent au futur employé **un cheminement de carrière** (sécurité d'emploi, perspectives d'avenir).

10. Implications pratiques

Une fois les leviers les plus pertinents et importants identifiés, l'enjeu majeur devient, d'une part, leur mobilisation effective et, d'autre part, une communication adéquate à ce propos. En ce sens, nous avons pris le temps en workshop de discuter avec les partenaires sur la communication de ces leviers. Les résultats suivants résultent donc de la combinaison des analyses des données quantitatives et qualitatives.

Ainsi, nous proposons une grille méthodologique dont la première étape invite les organisations à réaliser un autodiagnostic de leur mobilisation actuelle effective de ces différents leviers. Celle-ci, présentée dans le Tableau 4, est appliquée pour les principaux leviers issus de la recherche (en particulier les dix premiers regroupés tel que présenté dans la fin de la Section 9).

La Sous-section 10.1, présente nos résultats, conçus comme un outil méthodologique à l'application des leviers d'attractivité pertinents. Cette grille méthodologique propose dans un premier temps une sorte de « crash test », c'est-à-dire un ensemble de questions à se poser pour déterminer de l'application cohérente des leviers au sein d'une organisation. Pour chacun des regroupements de leviers (Management Humain, conciliation vie privée-professionnelle, collectif de travail, offre de travail et cheminement de carrière), une fois que l'entreprise a passé l'autodiagnostic, et s'est rendu compte de ses forces et faibles, nous proposons une série de pratiques. Ces pratiques permettent de renforcer un levier déjà établi ou de contribuer au développement d'un levier manquant (ou dont l'application n'est pas effective au sein de l'organisation). Finalement, nous avons mis en évidence le type de profil et donc la tactique de carrière plus sensiblement liée à ces regroupements. En effet, un ciblage pertinent des candidats peut être judicieux et mettre en lumière le type de levier à appuyer pour un employeur dans sa communication. C'est pourquoi, dans la Section 10.1 nous portons une attention particulière à la question de la preuve.

Ces résultats de recherche sont présentés dans les sous-sections suivantes.

10.1 Les actions

Ce qui fait attractivité	Leviers	Crash-test		Exemples de pratique(s)	Profil(s) lié(s)
		Négatif	Positif		
Management Humain	Qualité du management	☐ les formations au management sont réservées aux « potentiels » ou sont offertes à la demande	☐ l'entreprise est reconnue pour ses pratiques et un « style » de management	✓ proposer des formations adaptées au management à l'arrivée en fonction (pour partir sur de bonnes bases) ✓ partage d'expériences sur le management : <i>story telling</i> en interne ✓ développer les objectifs en collaboration RH-manager et subordonnés	Premier lieu ⁷ : Tactique « sens » Second lieu ⁸ : « emploi »
	Bienveillance du management	☐ l'entreprise ne promeut aucune pratique de management en particulier	☐ le climat social et les pratiques de management sont évalués par des études extérieures et comparés à ceux d'autres entreprises similaires		
	Reconnaissance au travail	☐ les objectifs de chaque collaborateur sont définis par son manager ☐ l'entretien annuel est destiné à identifier les « bons » et surtout les « mauvais » ☐ le climat social et les pratiques de management ne sont pas évalués ☐ les pratiques de management sont avant tout des pratiques de sélection ☐ les compétences et les comportements de management souhaités ne	☐ un budget identifié est réservé aux actions de développement des managers ☐ l'entreprise suscite des communautés de pratique managériales ☐ les compétences liées au management sont identifiées et évaluées ☐ les processus de GRH portent sur le travail objectif (compétences, résultats), collectif (collaboration, identification, équilibre privé-professionnel) et subjectif (reconnaissance, sens, engagement)		

⁷ Par l'indication « premier lieu », nous signalons la ou les tactique(s) de carrière présentant un lien significatif principal avec ce qui fait attractivité.

⁸ Par l'indication « second lieu », nous signalons la ou les tactique(s) de carrière présentant un lien significatif, mais dans une moindre mesure que la tactique de premier lieu, avec ce qui fait attractivité.

		sont ni formalisés ni évalués objectivement □ le métier de manager n'est pas valorisé, reconnu, développé et évalué □ les processus RH portent surtout sur les dimensions objectives et individuelles du travail (résultats, objectifs)	□ les processus de GRH visent explicitement à produire de la reconnaissance □ l'entreprise forme ses salariés à la capacité à donner et recevoir un feedback respectueux et bienveillant □ l'entreprise veille à consolider et animer une communauté de travail □ le temps de travail, la durée des congés et le télétravail sont définis de façon choisie, négociée et originale □ une politique originale de services aux salariés est mise en place		
Conciliation vie privée-professionnelle	<i>Équilibre vie professionnelle-vie privée</i>	□ le temps de travail, la durée des congés et le télétravail sont définis par les minimums légaux ou conventionnels	□ le temps de travail, la durée des congés et le télétravail sont définis de façon choisie, négociée et originale □ une politique originale de services aux salariés est mise en place	✓ distinguer les horaires « col bleu » des horaires « col blanc » pour plus d'équité ✓ instaurer des services aux employés (accès garderie, salle de sport, douche)	Premier lieu : Tactique « emploi » Second lieu : « employabilité » et « emploi »
	<i>Flexibilité de travail</i>	□ l'implantation de l'entreprise est historique ; elle ne tient pas compte des temps de transport ou des besoins de déplacement des salariés □ l'entreprise n'a ni pratiques ni politiques de services aux salariés			
Collectif de travail	<i>Ambiance de travail</i>	□ l'entreprise encadre et limite toutes les activités sociales (fêtes, afterwork..) □ le top-management ou des groupes ad hoc définissent les valeurs et veillent à leur appropriation par « la base »	□ l'entreprise promeut une culture originale, dans un exercice de co-construction □ des pratiques de socialisation sont mises en place □ l'accueil des nouveaux engagés est préparé soigneusement en impliquant	✓ limiter les cloisonnements entre services afin de favoriser les échanges dans l'organisation ✓ journée du personnel et team building	Premier lieu : Tactique « sens » Second lieu : « emploi »

		☐ l'accueil des nouveaux engagés est centralisé pour les aspects administratifs et décentralisé pour le reste	les équipes locales et le département RH		
Offre de travail	<i>Contenu du travail et des missions</i>	☐ l'activité de l'entreprise est définie par sa raison d'être économique ☐ les offres d'emploi sont étayées sur la demande supposée des candidats ☐ les offres d'emploi présentent surtout la marque employeur ☐ aucune information n'est disponible sur le déroulement du processus de recrutement ☐ aucune information n'est disponible sur les acteurs du processus de recrutement	☐ la raison d'être de l'entreprise est définie selon plusieurs angles : économique, sociétal.. ☐ les éléments de langage de la marque employeur précisent ces raisons d'être ☐ les offres d'emploi sont étayées sur l'offre réelle de l'entreprise ☐ les offres d'emploi présentent surtout le travail et les missions ☐ l'entreprise a des collaborateurs ambassadeurs auxquels les candidats peuvent s'adresser ☐ le processus de recrutement est décrit dans le site carrière ☐ le recruteur en charge de chaque poste est identifiable par les candidats	☒ clarification des rôles et responsabilités ☒ revoir les offres au moment du recrutement (design original, contenu) ☒ organiser des journées porte ouverte	Premier lieu : tactiques « sens » et « employabilité »
	<i>Que le travail soit intéressant et challengeant</i>				
Cheminement de carrière	<i>Sécurité d'emploi</i>	☐ l'entreprise recrute pour un poste ☐ la mobilité interne est gérée comme le recrutement externe (job board, liberté de candidature, mise en concurrence des candidats...)	☐ l'entreprise recrute pour une carrière ☐ une gestion de carrière pro-active est mise en place (identification des potentiels, bilans des besoins...) ☐ les compétences attendues pour chaque fonction sont spécifiées et évaluées objectivement	☒ faciliter la mobilité interne (informations sur les opportunités, les métiers, « vis-ma-vie »...) ☒ reconnaître l'expertise (et pas que l'ancienneté) ☒ proposer des formations en interne et un plan de développement avec le RH et le manager	Premier lieu : Tactiques « emploi » et « employabilité » Second lieu : « sens »
	<i>Perspectives d'avenir</i>				

Tableau 4 – Les pratiques issues de la recherche : leviers, crash tests, pratiques et tactique(s) de carrière liée(s)

10.2 La communication sur les leviers

Les résultats de recherche soulignent des différences dans la préférence pour chaque levier. Si la présence des leviers pour l'organisation est importante, un enjeu de communication sur ceux-ci est au cœur de l'attractivité. En effet, la communication apparaît comme primordiale afin de faire connaître ces critères d'attractivité à l'externe pour l'organisation. Dans ce registre, **il incombe à l'organisation de penser la preuve** : pour le candidat qui ne connaît pas l'organisation, comment est-il possible de prendre connaissance de ces facteurs d'attractivité mis en œuvre par son potentiel futur employeur ?

Trois pistes principales à mettre en œuvre « avant » émergent de nos analyses au terme de cette recherche :

1. **Adapter la communication en fonction des profils recherchés** afin de parler le langage adéquat et de mettre en avant les éléments présents qui touchent davantage ces profils.
 - a. En termes de canal de communication, envisager des pages web spécifiques, renseignées sur des supports distincts (le lien vers le compte *Instagram* sur les supports destinés aux plus jeunes (concours, sous-verres distribués dans les cafés, salles de fitness, etc.) vs. lien web diffusé dans les sites d'emploi pour les moins jeunes) ;
 - b. Les générations Z et Y sont plus sensibles à la conciliation privé-professionnel et à l'autonomie d'action, mettre en avant ces éléments ; la génération X est plus sensible à la capacité de développement et à la flexibilité de carrière, mettre en avant ces éléments.
2. **Mobiliser les employés comme ambassadeurs de l'organisation** via, par exemple, l'enregistrement de témoignages qui laissent voir l'intérieur depuis l'extérieur, la cooptation (valorisation de la recommandation de connaissances personnelles pour des fonctions vacantes), la participation à des actions spécifiques.

3. **Constituer une fédération d'employeurs partageant le même souci du Management Humain** et signaler cet engagement de manière visible, via un label ou une charte, par exemple.

Enfin, une piste peut également consister en l'utilisation du parcours de recrutement comme un moment de communication sur les facteurs d'attractivité, via des supports et des échanges ad hoc aux différents stades du processus.

11. Conclusion

Les nombreuses et régulières enquêtes sur les facteurs d'attractivité-employeur mettent en général en avant le salaire, la flexibilité, les perspectives de développement. Ces résultats demeurent quasi inchangés depuis trois décennies et, force est de constater qu'activer ces leviers ne semble plus suffisant aujourd'hui pour attirer les « talents ». Le monde du travail a-t-il à ce point changé ? Les aspirations des salariés, la capacité d'action des RH et du management, la question du sens au travail redessinent-elles cet enjeu autrement ?

L'ambition de cette recherche est d'apporter des réponses à ces questions. Premièrement, par le biais d'une enquête à large échelle (1302 répondants) auprès de salariés ayant été engagés en 2022 et auprès d'étudiants des filières en sciences, technologie, ingénierie et mathématiques (STEM), en dernière année de master à l'UCLouvain. Afin de ne pas reproduire à l'identique les précédentes enquêtes menées sur le sujet, nous avons réalisé une revue de la littérature scientifique et nous avons également considéré la littérature dite grise, c'est-à-dire les enquêtes réalisées par des instituts de sondage pour le compte d'entreprises de services RH ou de conseil. Une trentaine de critères ont été identifiés de la sorte. Sur base des évidences de recherche issues des travaux menés au sein du labor-H depuis plusieurs années, nous avons tenu à insérer des critères propres au Management Humain. Grand bien nous en a pris puisque, au terme de notre recherche, il ressort que **ce sont ces leviers qui sont le**

plus déterminants, en 2023, pour les répondants de notre échantillon. C'est le premier résultat majeur de cette recherche, qui la distingue des travaux antérieurs n'ayant pas sondé ces facteurs d'attractivité. Nous avons également considéré des tactiques de carrière qui permettent d'envisager ces leviers dans le cadre de tactiques propres à certaines ambitions de carrière : lorsqu'il s'agit de trouver et de rester en emploi, les leviers d'attractivité ne sont pas les mêmes que lorsqu'il s'agit de développer son employabilité ou de chercher du sens dans son travail.

Le deuxième résultat principal correspond au choix d'**une approche par les carrières** afin d'analyser les leviers d'attractivité. En effet, notre recherche permet d'établir une liste de leviers d'attractivité valorisés par les personnes ayant trouvé un emploi en 2022 et par les étudiants de terminale dans les sections STEM ; mais elle invite aussi à resituer ces résultats bruts au regard de tactiques de carrière personnelles. Il semble dès lors évident que pour tirer profit de ces résultats, une gestion dynamique des carrières, permettant de définir des parcours de carrière, d'accompagner les personnes dans ceux-ci, de tenir compte des possibilités organisationnelles et des attentes et compétences personnelles...est indispensable. En termes d'implication pratique, un guide « autodiagnostique » a été réalisé et devrait permettre à chaque organisation de se situer par rapport à ces leviers qui font particulièrement « sens » aujourd'hui en matière d'attractivité.

Finalement, le troisième résultat principal à retenir est **le caractère intégré et praticable d'un crash-test**, dépassant ainsi une simple liste de bonnes pratiques. S'agissant d'une recherche sur l'attractivité, l'enjeu réside finalement dans la communication des actions entreprises par rapport à ces leviers, lorsqu'il y a matière à communiquer (en fonction donc de l'exercice d'autodiagnostic). Ici aussi, au terme d'un travail de co-construction mené avec les entreprises partenaires du labor-H, certaines pistes ont été envisagées et sont présentées dans ce rapport et ses annexes. Notre recherche insiste sur la nécessaire cohérence qu'il doit y avoir entre « le dire et le faire », entre les activités présentes aujourd'hui et sur lesquelles il faut communiquer de

manière adéquate et les projets en cours, à venir ou les représentations qu'un département RH ou que des équipes locales pourraient avoir de leur environnement de travail. Cet enjeu de cohérence soulève une responsabilité fondamentale pour les RH : celle d'assurer une uniformité de style et de pratique du management et d'expérience employé. Déployer un Management Humain ne se décrète pas, cela se prépare et se coconstruit au moyen, heureusement, d'une boussole claire (le modèle des « 3R » : Réflexivité, Reconnaissance, travail Réel ; cf. Taskin et Dietrich, 2020).

Limites

Certains auteurs dénoncent aujourd'hui l'existence d'une injonction à faire sens au travail, à s'y épanouir (p.ex. Coste, 2014). En ce sens, notre recherche, par la tactique de carrière « sens » et certains résultats, contribuerait à cette injonction. En particulier depuis la pandémie du covid, les questionnements liés au sens au travail semblent « hanter » les travailleurs plus que la question de l'accès ou du maintien à l'emploi (Courtot & Perez, 2022 ; Lederlin, 2021). Lederlin (2021) met ainsi en garde contre une forme de « surhumanisation » du travail pour laquelle « *l'attention portée au métier et à la professionnalité des salariés, à leurs savoirs, leurs savoir-faire ou encore leur éthique professionnelle* » se voit écartée « *au profit d'une relation directe à des hommes et des femmes 'nus', des êtres humains avec des 'besoins de reconnaissance, des peurs, des faiblesses', prêts à 's'investir à 100 %' et à 's'engager à fond' dans leurs projets dans l'espoir de se voir approuvés et récompensés.* » (p.49). Notre recherche montre bien que, si la qualité du management est un élément clé de l'attractivité de l'organisation en 2023, celle-ci ne repose pas que sur les personnes qui exercent ces fonctions et qui seraient contraints de porter seuls les dérives organisationnelles... Dans la logique du Management Humain, cette qualité du management repose autant sinon plus sur des processus et des pratiques de gestion que sur les qualités individuelles de leadership. Si de nombreux aspects du travail peuvent contribuer à lui donner sens (t.q. le salaire, les perspectives de carrières, les liens sociaux, etc.), Courtot et Perez (2022) précisent que le sens dont il est alors question est celui qui est donné à l'emploi et non au travail.

Selon les auteurs cette nuance est capitale en ceci que le sens donné au travail relève de la capacité de la personne à faire sens de l'activité pour laquelle il « *engage son corps et son esprit dans l'acte de produire, en mobilisant son savoir-faire, sa dextérité, son intelligence, sa créativité, etc.* » (Coutrot & Perez, 2022, p.9). Comme on le comprend, le sens au travail se révèle alors plus complexe que l'unique visée d'épanouissement personnel.

Finalement, nous ne prétendons pas à une représentativité de la population active belge avec notre panel. Il convient de souligner ici qu'il s'agit de répondants issus en majorité des entreprises partenaires, engagés au sein de l'organisation depuis au maximum un an. Il s'agit ici, pour ce panel exerçant des fonctions plutôt de type *col blanc*, d'une représentation statistique des liens entre les scores pour les profils de tactique de carrière et les leviers d'attractivité pour cet échantillon spécifique.

Références bibliographiques

- Aroles, J., Vaujany, F.-X. de, & Dale, K. (Éds.). (2021). *Experiencing the new world of work*. Cambridge University Press.
- Avery, D. R., Volpone, S. D., Stewart, R. W., Luksyte, A., Hernandez, M., McKay, P. F., & Hebl, M. M. R. (2013). Examining the Draw of Diversity: How Diversity Climate Perceptions Affect Job-Pursuit Intentions. *Human Resource Management*, 52(2), 175-193.
- Bachrach, D. G., Vlachos, P. A., Irwin, K., & Morgeson, F. P. (2022). Does “how” firms invest in corporate social responsibility matter? An attributional model of job seekers’ reactions to configurational variation in corporate social responsibility. *Human Relations*, 75(3), 532-559.
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8(3), 274-289. doi:10.1177/1094428105278021
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Bilge, H. A. (2015). *Luxury consumption: literature review*.
- 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*, 20, 115-163.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266.
- Casper, W. J., & Buffardi, L. C. (2004). Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 391-410.
- Cianferoni, N. (2021). Le télétravail après la pandémie : une nouvelle frontière dans la flexibilisation de l’emploi ?. *Raison présente*, 218, 89-98. <https://doi.org/10.3917/rpre.218.0089>
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121-1133.
- Collins, T. J., Thomas, A., & Harris, E. (2023). Unwanted and unfollowed: Defining ghosting and the role of social media unfollowing. *Personal Relationships*, pere.12492. <https://doi.org/10.1111/pere.12492>
- Coste, S. (2014). *S’épanouir dans le travail enseignant Réalité, normes, stratégies. Former les enseignants*. Laboratoire. Education, Culture, Politiques.
- Coutrot, T., & Perez, C. (2022). *Redonner du sens au travail: Une aspiration révolutionnaire*. Editions du Seuil.
- Dekhili S, Achabou MA (2013) Pertinence d’une double labellisation bio/écologique auprès des consommateurs. Une application au cas des œufs. *Economie Rurale* 336: 41-59.
- Denant-Boemont, L., & L’Haridon, O. (2013). La rationalité à l’épreuve de l’économie comportementale. *Revue française d’économie*, XXVIII(2), 35-89.
- Dhaliwal, A., Singh, D. P., & Paul, J. (2020). The consumer behavior of luxury goods: a review and research agenda. *Journal of Strategic Marketing*, 1-27. doi:10.1080/0965254x.2020.1758198

- Ehrenberg, R. G., & Smith, R. S. (2018). *Modern labor economics: Theory and public policy* (Thirteenth edition, international edition). Routledge, Taylor & Francis Group.
- Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why are individuals attracted to organizations?. *Journal of management*, 31(6), 901-919.
- Elving, W. J., Westhoff, J. J., Meeusen, K., & Schoonderbeek, J. W. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20(5), 355-373.
- Ferrière, M. (2011). Les principales critiques de la théorie du choix rationnel: Idées économiques et sociales, N° 165(3), 37-45.
- Firfiray, S., & Mayo, M. (2017). The Lure of Work-Life Benefits: Perceived Person-Organization Fit As A Mechanism Explaining Job Seeker Attraction To Organizations: The Lure of Work-life Benefits. *Human Resource Management*, 56(4), 629-649.
- Fleming, P. (2017). The Human Capital Hoax: Work, Debt and Insecurity in the Era of Uberization. *Organization Studies*, 38(5), 691-709.
- Furnham, A., & Palaïou, K. (2017). Applicants Attraction to Organizations and Job Choice. In *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention* (p. 71-90).
- Gianfaldoni, P. (2004). Utilité sociale versus utilité économique: L'entrepreneuriat en économie solidaire. *Ecologie & politique*, N°28(1), 93.
- Gomes, D. R., & Neves, J. G. (2019). Combining behaviourist and interactionist approaches to explain applicants' attraction to organisations. *Human Resources Development and Management*, 19(3), 209-224.
- Griethuijsen, R. A. L. F., Eijck, M. W., Haste, H., Brok, P. J., Skinner, N. C., Mansour, N., Gencer, A. S. & BouJaoude, S. (2014). Global patterns in students' views of science and interest in science. *Research in Science Education*, 45(4), 581-603. doi:10.1007/s11165-014-9438-6.
- 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 (French Edition)*, 34(3), 6-32.
- Herdman, A. O., & Carlson, K. D. (2009). Global Perceptions of the Fit between Person and Work Environment (P-E Fit): Development and Initial Validation of a New Measure. *Psychological Reports*, 105(3_suppl), 1181-1195.
- J. H. Martin, & Franz, E. B. (1994). Attracting applicants from a changing labor market: A strategic marketing framework. *Journal of Managerial Issues*, 6, 33-53.
- Janssen M, Hamm U (2012) Product labeling in the market for organic food: Consumer preferences and willingness-to-pay for different organic certification logos. *Food Quality and Preference* 25: 9-22.
- Kashive, N., & Khanna, V. T. (2017). Study of early recruitment activities and employer brand knowledge and its effect on organization attractiveness and firm performance. *Global Business Review*, 18(3), S172-S190.
- Krueger, A. B., & Mueller, A. (2010). Job search and unemployment insurance: New evidence from time use data. *Journal of Public Economics*, 94(3-4), 298-307.
- Kumari, S., & Saini, G. K. (2018). Do instrumental and symbolic factors interact in influencing employer attractiveness and job pursuit intention? *Career Development International*, 23(4), 444-462.

- Laurent, M., Taskin, L. & Ughetto, P. (2022). Une rupture dans le rapport au travail ? La pandémie de Covid-19 et les temporalités de gestion de leur parcours par les salariés. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVIII, 63-83. <https://doi.org/10.3917/rips1.073.0063>
- Lederlin, F. (2021). Du sens au travail : une quête existentielle. *Études*, , 47-57. <https://doi.org/10.3917/etu.4285.0047>
- 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.
- ManpowerGroup. (2022). ManpowerGroup Talent Shortage Study. Retrieved November 14, 2022, from <https://go.manpowergroup.com/talent-shortage>
- Martin, J. H., & Franz, E. B. (1994). Attracting applicants from a changing labor market: a strategic marketing framework. *Journal of Managerial Issues*, 33-53.
- Murphy, G. C., & Athanasou, J. A. (1999). The effect of unemployment on mental health. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 72(1), 83-99.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2è éd.). New York, NY: McGraw-Hill.
- O'Mahony, S., & Bechky, B. A. (2006). Stretchwork: Managing the career progression paradox in external labor markets. *Academy of Management Journal*, 49(5), 918-941.
- Ottoy, J. (2022, November 16). 8 entreprises sur 10 se ménagent un budget «extra» pour séduire les talents. HR Square. <https://hrsquare.be/fr/8-entreprises-sur-10-se-menagent-un-budget-extra-pour-seduire-les-talents/>
- PwC. (2020). PwC Workforce Preference Study 2020. High-level report of the study results. <https://www.pwc.be/en/FY21/documents/pwc-workforce-preference-study-2020.pdf>
- Randstad. (2020). *Randstad employer brand research 2020 : avec, cette année, l'analyse des 20 entreprises privées les plus attractives de la deuxième décennie et ... l'image employeur pendant et après la crise du coronavirus*. 20^e édition, Randstad Research. <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/s3-be-prd-prd-randstad-static/marketing/Randstad-Employer-Brand-Research-2020.pdf>
- Randstad. (2022). *Randstad employer brand research 2022 : étude sur la qualité des marques employeurs des plus grandes entreprises belges*. 22^e édition, Randstad Research. <https://www.randstad.be/fr/workforce360/employer-brand/etude/>
- Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 399-444). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists' Press.
- Saini, G. K., Rai, P., & Chaudhary, M. K. (2014). What do best employer surveys reveal about employer branding and intention to apply?. *Journal of Brand Management*, 21(2), 95-111.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (2000). Change in job search behaviors and employment outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 277-287.
- Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281-288. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.012>
- Scroggins, W. A. (2003). Selection, meaningful work and employee retention: A self -concept based approach to person -job fit (Order No. 3091122). Available from ABI/INFORM Collection. (305312115). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/selection-meaningful-work-employee-retention-self/docview/305312115/se-2>

- Scroggins, W. A. (2008). Antecedents and outcomes of experienced meaningful work: A person-job fit perspective. *The Journal of Business Inquiry*, 7(1), 68-78.
- SD Worx. (2022). 65% des employeurs belges rencontrent des difficultés à attirer des salariés. La Belgique est le pays européen le plus concerné par la guerre des talents. <https://www.sdworx.be/fr-be/propos-de-sd-worx/presse/2022-08-25-65-des-employeurs-belges-rencontrent-des-difficultes-attirer>
- Slaughter, J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S., & Mohr, D. C. (2004). Personality trait inferences about organizations: development of a measure and assessment of construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 85.
- Slotter, E. B., & Emery, L. F. (2017). Self-concept clarity and social role transitions. *Self-concept clarity*, 85-106.
- Statbel. (2022). Nouvelle hausse du nombre d'emplois salariés vacants. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emplois-vacants#:~:text=Au%20deuxi%C3%A8me%20trimestre%202022%2C%20les,%25%20%C3%A0%204%2C97%25>.
- Swann Jr, W. B. (1997). The trouble with change: Self-verification and allegiance to the self. *Psychological Science*, 8(3), 177-180.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term "talent" in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274. <https://doi.org/10.1108/00197851111145853>
- Taskin, L. & Dietrich, A. (2020). *Management Humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (2è éd.). Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur.
- Tagbata D, Sirieix L (2010) L'équitable, le bio et le goût. Quels sont les effets de la double labellisation bio-équitable sur le consentement à payer des consommateurs ? *Cahiers d'Agriculture* 19(1): 34-40.
- Theurer, C. P., Schäpers, P., Tumasjan, A., Welp, I., & Lievens, F. (2021). What you see is what you get? Measuring companies' projected employer image attributes via companies' employment webpages. *Human Resource Management*.
- Van Hove, G., & Turban, D. B. (2015). Applicant-Employee Fit in Personality: Testing predictions from similarity-attraction theory and trait activation theory: Applicant-Employee Fit. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 210-223.
- Wanberg, C. R., Ali, A. A., & Csillag, B. (2020). Job seeking: The process and experience of looking for a job. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 315-337.
- Wei, Y.-C., Chang, C.-C., Lin, L.-Y., & Liang, S.-C. (2016). A fit perspective approach in linking corporate image and intention-to-apply. *Journal of Business Research*, 69(6), 2220-2225.
- Yu, K. Y. T., Dineen, B. R., Allen, D. G., & Klotz, A. C. (2022a). Winning applicants and influencing job seekers: An introduction to the special issue on employer branding and talent acquisition. *Human Resource Management*.
- Yu, K. Y. T., Goh, K. H., & Kawasaki, S. (2022b). Investigating electronic word-of-mouth on social media: An eye-tracking approach. *Human Resource Management*.

Annexes

Annexe 1 – Le modèle d’attractivité de Erhart et Ziegert (2005)

Le modèle de Erhart et Ziegert (2005) (cf. Illustration ci-après) articule trois métathéories : le traitement de l’environnement, le traitement interactionniste et l’autotraitement, que nous allons développer ci-dessous. Ces théories semblent constituer une base nécessaire à l’étude de l’attractivité d’une organisation au sens large (y.c. les concepts liés que l’on passera en revue, tel que l’employer branding ou encore l’intention to apply).

Le traitement de l’environnement

Commençons tout d’abord par le traitement de l’environnement. Celui-ci permet d’expliquer comment les caractéristiques réelles d’un environnement prédisent l’attraction ressentie par un candidat et cela, en raison des perceptions qu’il a de cet environnement (partie gauche du modèle). Plusieurs théories sont mobilisées et appliquées pour étudier l’attractivité via le traitement de l’environnement :

- La théorie des signaux (Erhart & Ziegert, 2005) : chaque personne perçoit comme plus ou moins saillants les caractéristiques d’une organisation. Ces éléments perçus par le candidat sont ensuite interprétés comme des informations objectives de l’environnement, lui servant à déterminer l’attractivité qu’il ressent pour l’organisation en question;
- La théorie des images (Beach, 1990) : le candidat ferait le choix d’une organisation si celle-ci répond à l’image qu’il se fait de ce qu’il désire (Stevens, 1998) ;
- Le modèle heuristique-systématique (Eagly & Chaiken, 1984, 1993) : la valeur accordée à chaque signal va déterminer la manière dont le candidat va traiter cette information. En d’autres termes, les informations jugées personnellement pertinentes seront traitées de manière systématique (analysées finement), là où les autres informations suivront un traitement heuristique (plus superficiel).

Le traitement interactionniste

Le traitement interactionniste permet d’expliquer l’attraction d’un candidat pour une entreprise selon l’interaction existant entre les caractéristiques de la personne et celles de l’organisation. L’attraction est alors déterminée par le « fit » plus ou moins important qui en résulte (partie droite du modèle). Ce fit comporte deux dimensions : tout d’abord, une dimension objective, lorsque l’environnement répond positivement aux besoins du candidat. D’ailleurs, la psychologie interactionnelle nous apprend à ce sujet qu’un comportement est fonction de l’interaction entre une personne et les caractéristiques d’une situation (Erhart & Ziegert, 2005). Mais le fit peut également être subjectif, c’est-à-dire lorsque les caractéristiques du candidat s’ajustent pour atteindre un fit potentiel ou encore que le fit va venir déterminer la future relation de travail. Dans ce contexte, d’une part se

joue un processus actif, au cours duquel les candidats désireux de correspondre à leur environnement de travail vont chercher à atteindre et maintenir une congruence avec celui-ci (théorie de l'ajustement au travail - Dawis et Lofquist, 1984). Et d'autre part, la théorie de l'attraction-sélection-usure (Schneider, 1987) suppose que différents types d'organisations attirent, sélectionnent et retiennent différents types de candidats.

L'autotraitement

Pour finir, la dimension de l'autotraitement contribue à expliquer le rôle clef des différences individuelles. Selon ce dernier volet métathéorique, les perceptions des candidats sur eux-mêmes et sur leurs propres attributs influencent la manière dont ils font le lien entre celles-ci et l'attraction qu'ils nourriront pour l'organisation (au centre du modèle). Ce processus dépend d'une composante d'auto-efficacité, c'est-à-dire que le candidat choisira une activité - ou ici une organisation - en fonction de l'auto-efficacité qu'il perçoit ou plus simplement en fonction de sa capacité à s'intégrer et à exercer un rôle au sein de l'organisation (cf. Bandura, 1977). Erhart et Ziegert (2005) soulignent également la théorie de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1986) dans ce dernier volet métathéorique. Pour cette théorie, les candidats ressentent une attraction plus forte lorsqu'ils sont face à une organisation dont ils perçoivent une image - généralement positive - à laquelle ils arrivent à s'identifier.

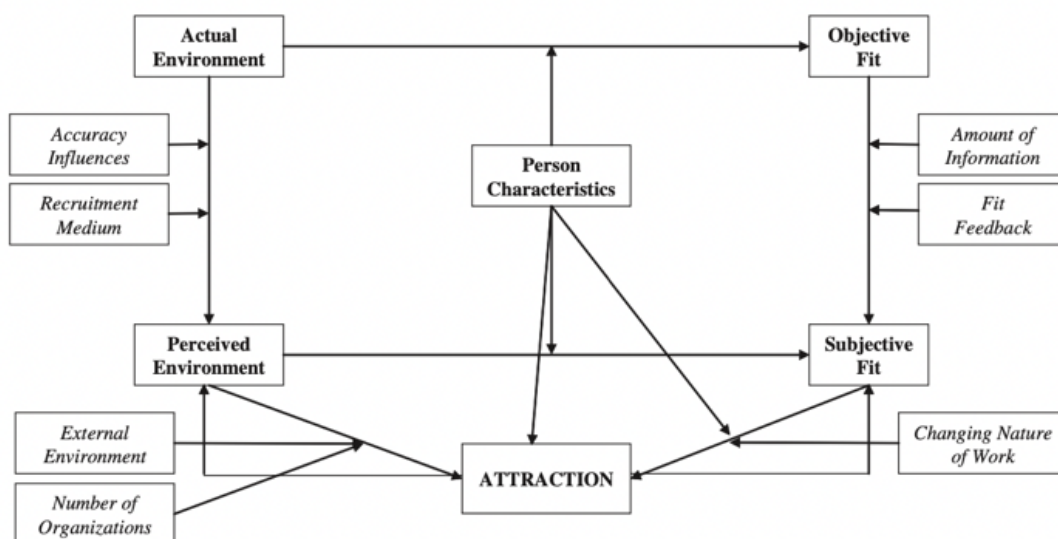


Illustration - Proposition d'un cadre théorique à l'étude de l'attraction de l'attractivité d'un candidat (Erhart & Ziegert, 2005)

Ce modèle théorique (Erhart & Ziegert, 2005) nous invite à comprendre l'attractivité d'un candidat pour une organisation comme un concept complexe, dépendant de facteurs multiples. Puisqu'il s'agit d'une perception et d'un jugement personnel, l'attraction dépend en effet de facteurs individuels et lié à la personnalité de chacun sur lesquels il peut être compliqué d'agir. Toutefois, ce modèle met également en évidence des facteurs externes,

relatifs à l'organisation, qui pourraient également être sollicités pour développer l'attractivité ressentie par un candidat pour une organisation.

Après avoir passé en revue la notion d'attractivité et ce qu'elle implique comme théories scientifiques, nous allons dans les sections suivantes nous attarder sur les différents critères mis en avant par la littérature grise et la littérature scientifique pour expliquer l'attraction qu'un candidat a pour une organisation particulière. En bref, nous allons tenter d'identifier les leviers d'attraction susceptibles d'influencer un candidat dans sa recherche d'emploi.

Annexe 2 – Le parcours candidat

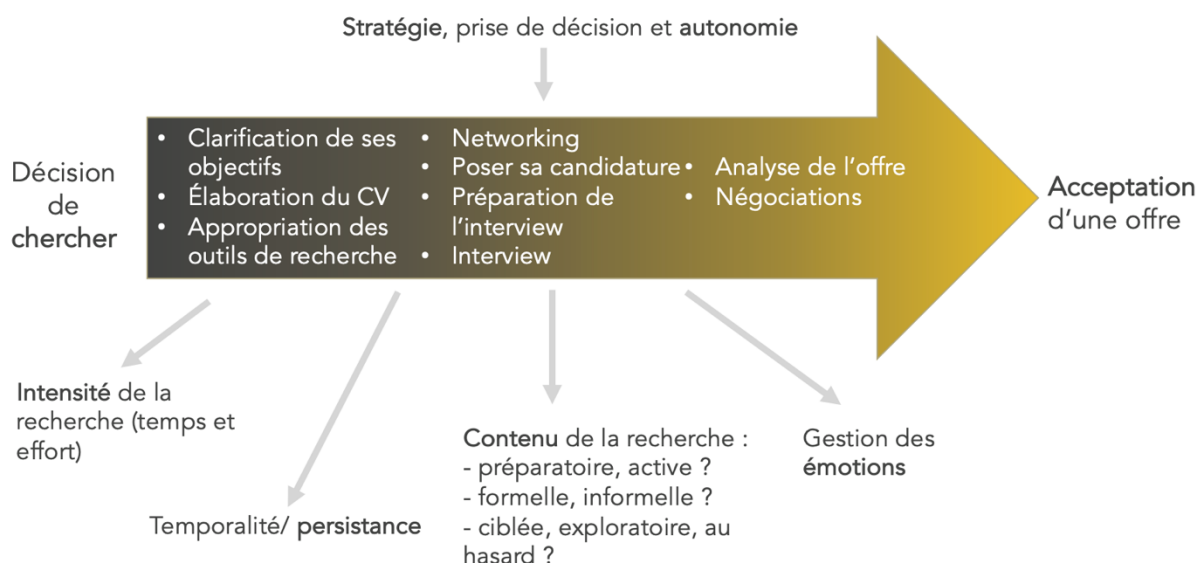


Illustration – Segmentation du parcours candidat, adapté du modèle de Wanberg, Ali & Csillag (2020)

Comme nous pouvons le constater, le processus de recherche d'emploi n'est pas uniquement jalonné par différentes étapes successives qui débuteraient lorsque la personne prend la décision de rechercher un emploi et se termineraient par l'acceptation ou non d'une offre d'emploi. Ce processus implique également un certain nombre de ressources que le candidat peut à mobiliser avec plus ou moins de facilités (cf. clarifier ses objectifs, élaborer son CV, s'approprier les outils de recherche d'emploi, développer son réseau).

En dehors des moyens qu'un candidat peut déployer pour faire sa recherche, d'autres facteurs vont déterminer ce processus. C'est le cas de l'intensité de la recherche, que ce soit en termes de temps ou d'effort consacré, qui se révèle décisive. L'intensité va déterminer la mesure avec laquelle le candidat va faire l'effort ou prendre le pli de s'engager dans une activité de recherche d'emploi (p.ex. le nombre de fois que le candidat va adapter son CV, écrire une lettre de motivation et envoyer ces documents à une organisation) (Wanberg, Ali & Csillag, 2020). Celle-ci se couple de la persistance du candidat dans ses efforts selon un facteur temporel. En effet, la persistance induit une dimension de recherche d'emploi qui évolue dans le temps – en d'autres termes, il s'agit ici de voir ce qui arrive au cours de la période de recherche (Wanberg, Ali & Csillag, 2020). Au cours du temps, l'intensité peut varier pour un candidat – notamment en raison de variation de la motivation personnelle (da Motta Veiga & Gabriel, 2016) ou encore de sa situation personnelle (cf. étudiant fraîchement diplômé, chômeur ou en emploi avec volonté de changement) (Krueger & Mueller, 2010 ; Saks & Ashforth, 2000). Dès lors, les auteurs soulignent que le candidat pourra être amené à faire preuve de maturité dans la gestion de ses émotions puisque que le processus de recherche d'emploi peut être marqué par des ressentis plus ou moins négatifs (p.ex. anxiété, stress, déception, etc.) (Wanberg, Ali & Csillag, 2020).

Finalement, le contenu de la recherche est également détaillé dans le modèle de Wanberg, Ali et Csillag (2020). Il s'agit de la manière et de la qualité avec laquelle la personne articule ses activités de recherche d'emploi. La manière de postuler peut s'articuler autour de trois axes afin de définir un pattern de recherche d'emploi pour le candidat (Wanberg, Ali & Csillag, 2020) :

- 1) la recherche peut être active, c'est-à-dire des étapes pratiques de la recherche (p.ex. postuler) ou préparatoire, comportant la mise en place de compétences pouvant être actualisées lors de la recherche active (p.ex. rédaction de CV) ;
- 2) la recherche peut être de type formelle (via des canaux dits « formels » comme les sites d'entreprises) ou de type informelle (via du réseautage au travers d'amis ou de la famille) ;
- 3) enfin, elle peut être ciblée (autour d'objectifs précis), exploratoire (plus large, ouverte sur des possibles non anticipés), ou laisser plus libre cours au hasard.

La qualité du processus de recherche d'emploi est importante également, bien que plus ambiguë et donc difficile à estimer. van Hooft et ses collègues (2013) suggèrent que pour être qualitative, une recherche d'emploi doit (1) avoir des objectifs clairs et les suivre ; (2) adopter une stratégie de recherche concentrée sur un objectif ou exploratoire en utilisant une variété en utilisant une variété d'activité de recherche avec un plan sur le quand et comment s'y prendre ; (3) faire preuve d'un contrôle de soi par rapport à la portée de son attention, ses émotions et sa motivation au cours du processus ; et finalement, (4) le candidat devrait entrer dans un processus de réflexion de soi dans le but de faire sens de ses échecs, d'évaluer ses progrès ou encore de pouvoir se féliciter lors d'accomplissements.

Annexe 3 – Critères d’attractivités d’une entreprise en fonction de l’appartenance à un sous-groupe (Randstad, 2022)

	sexe		âge				éducation		
	h	f	18-24	25-34	35-54	55-64	primaire	secondaire	supérieur
salaire et avantages	64%	72%	61%	65%	71%	74%	47%	69%	71%
ambiance de travail	56%	69%	60%	61%	63%	65%	43%	62%	65%
sécurité d'emploi	59%	66%	53%	59%	65%	71%	45%	64%	63%
travail-vie privée	55%	66%	51%	58%	64%	66%	37%	59%	66%
accessibilité de l'entre- prise	45%	51%	41%	47%	51%	53%	34%	48%	51%
perspectives d'avenir	45%	49%	49%	50%	45%	45%	37%	47%	48%
santé financière	49%	45%	43%	42%	48%	55%	33%	48%	49%
contenu de la fonction	44%	44%	44%	43%	44%	44%	34%	43%	46%
télétravail	34%	41%	34%	39%	39%	36%	25%	33%	43%
RSE	33%	34%	37%	32%	31%	36%	23%	32%	37%
bonne réputation	35%	32%	36%	33%	32%	35%	25%	35%	33%
produits et services	30%	33%	30%	32%	32%	33%	23%	30%	35%
diversité	26%	32%	33%	29%	27%	27%	20%	27%	32%
qualité management/direction	30%	28%	29%	31%	28%	29%	18%	27%	33%
nouvelles technologies	27%	19%	25%	23%	22%	21%	16%	22%	25%

Tableau – Critères déterminant le choix d’un employeur- analyse par sous-groupes (Randstad, 2022)

Annexe 4 – Méthodologie

Collecte de données

La collecte des données pour cette enquête a été réalisée sur base de la sollicitation de plusieurs sources de participants. Un des objectifs de cette recherche est de faire l'étude des éventuelles différences de perception en termes d'attractivité pour différents types de candidats : des étudiants en fin de parcours (fin de master) issus de branches spécifiques (sciences de gestion, ingénierie, sciences économiques, GRH, mathématiques, sciences, data sciences et informatique), des chercheurs d'emploi et finalement des "tout-venants", travailleurs, nouvellement embauchés dans une organisation (dont l'ancienneté ne dépasse pas un an).

Pour répondre à cet objectif, nous avons ouvert un questionnaire du 1^{er} décembre 2022 au 13 janvier 2023 en mobilisant plusieurs canaux. En effet, nous avons sollicité les entreprises partenaires de la chaire pour la diffusion en ligne, via le logiciel Qualtrics, de notre questionnaire. La diffusion au sein de ces 15 entreprises nous a permis de récolter 1045 questionnaires complets. Nous avons également sollicité les facultés concernées au sein de l'UCLouvain pour les étudiants en fin de parcours. De la sorte, nous avons récolté 131 questionnaires complets. Finalement, au moyen de nos réseaux (LinkedIn principalement), nous avons sollicité des tout-venants en emploi depuis moins d'un an, à la recherche d'emploi ou en fin de parcours. Ce dernier recours nous a fourni 126 questionnaires complets supplémentaires.

Participants

Sur 1863 questionnaire enregistrés sur Qualtrics, 561 se sont révélés inutilisables car incomplet sur les échelles de mesures. L'échantillon final est donc composé de 1302 participants dont 689 femmes (52.9%) et 584 hommes (44.9%), une personne s'identifiant par la mention « autre » (0.1%) et 28 personnes ayant préféré ne pas partager cette information (2.2%). La moyenne d'âge se situe à 34 ans ($ET = 9.612$).

Pour notre échantillon, la majorité (646 personnes) est dotée, comme diplôme le plus élevé, du diplôme de l'enseignement de second cycle supérieur (master) (49.6%); 423 d'un diplôme de l'enseignement de premier cycle supérieur (bachelier) (32.5%); 158 du diplôme de l'enseignement secondaire supérieur (12.1%); 36 du diplôme de l'enseignement supérieur de troisième cycle (doctorat) (2.8%); 23 du diplôme de l'enseignement secondaire inférieur (1.8%); une personne d'un diplôme de l'enseignement primaire (0.1%) et 15 personnes ont préféré ne pas répondre.

Une description plus fine de l'échantillon est réalisée au regard des différentes provenances dans les Tableaux 2 et 3⁹.

	Travailleurs nouvellement embauchés (<12mois)
Type de contrat (n = 1037)	714 participants travaillent sous un contrat CDI (54.8%) ; 200 sous un CDD (15.4%) ; 86 sous un CDR (6.6%) ; 34 sont statutaires (2.6%) et 3 sous un autre type de contrat (0.2%).
Régime de travail (n=1037)	55 participants travaillent en temps partiel (4.2%) et 982 en temps plein (75.4%).
Secteur (n = 1045)	444 participants travaillent dans le secteur privé (42.5%) et 601 dans le secteur public (57.5%)
Secteur d'activité (n = 923)	373 travaillent dans l'administration et la législation (40.4%) ; 204 dans le bâtiment et la construction (22.1%) ; 28 dans la communication (3%) ; 45 dans l'environnement et la nature (4.9%) ; 3 dans l'hôtellerie et l'alimentation (0.3%) ; 74 dans l'informatique et la télécommunication (8%) ; 43 dans la santé et le bien-être (4.5%) ; 13 dans les sciences (1.4%) ; 53 dans les sciences humaines et sociales (5.7%) ; 8 dans la sécurité (0.9%) ; 64 dans la technique et l'industrie (6.9%) ; 8 dans le tourisme, les sports et loisirs (0.9%) ; 7 dans les transports et la logistique (0.7%).

Tableau - Description de l'échantillon des travailleurs nouvellement embauchés (<12mois)

	Étudiants
Faculté du master principal (n = 135)	32 participants réalisent leur dernière année de master en sciences de gestion (23.7%) ; 7 en sciences économiques (5.2%) ; 37 en ingénierie (27.4%) ; 11 en gestion des sciences humaines (8.8%) ; 6 en mathématiques (4.4%) ; 27 en sciences (20%) ; 6 en data sciences (4.4%) ; 9 en informatique (6.67%).
Expérience professionnelle étudiante (n = 130)	63 ont déjà eu une expérience professionnelle d'au moins 30 jours (48.5%) contre 67 qui n'en ont pas eu (51.5%).

Tableau - Description de l'échantillon des étudiants

Mesures

Échelles de mesure

Au niveau de notre collecte de données, l'objectif est de contraster différents types de profils de carrières, avec la mise en évidence de plusieurs leviers d'attractivité-employeur identifiés dans les littératures scientifiques et grises.

⁹ Les données socio-démographiques reprises en fin de questionnaire n'étant pas soumises à l'obligation de répondre, le total des données pour ces informations est variable. Pour chaque variable, les chiffres concernent les participants ciblés par la question (cf. les étudiants pour la faculté, les personnes en situation de travail pour le type de contrat ou le régime de travail) et qui ont bien voulu y répondre.

Afin de répondre à cet objectif, nous avons été amenés à construire nos propres échelles de mesure, visant à déterminer des profils de tactique de carrière : « emploi » ; « employabilité » et « sens ».

Nous avons construit une première échelle (**tactique emploi**), composée de quatre items tels que "Je veux stabiliser mes revenus". Cette échelle mesure la perception de la personne à penser son accès à l'emploi comme un moyen d'éviter le non-emploi et de s'assurer des revenus pérennes. Une deuxième échelle (**tactique employabilité**) de quatre items tels que "Je veux progresser dans ma carrière". Celle-ci permet de mesurer la perception de la personne quant à une vision de son accès à l'emploi comme une opportunité de développer sa carrière. Finalement, une troisième échelle (**tactique sens**) de quatre items tels que "Je veux avoir un impact sur la société", vise à mesurer la perception de la personne quant à une vision personnelle de son emploi comme générateur de sens et d'épanouissement.

Pour les trois échelles, les participants étaient invités à exprimer leur accord par rapport aux items sur une échelle de réponse de Likert à 7 niveaux (1 = 1 "pas du tout d'accord" à 7 = 7 "tout-à-fait d'accord").

Les leviers d'attractivité ont été identifiés dans les littératures scientifiques et grises. Nous avons formulé une liste de ces leviers au sein d'une échelle de 38 items tels que "Le salaire fixe" ou encore "La qualité du management". Les participants étaient invités à exprimer le degré d'importance accordé par rapport aux items sur une échelle de réponse de Likert à 7 niveaux (1 = "pas du tout important" à 7 = "très important").

Le questionnaire était disponible en trois langues : en français, en néerlandais et en anglais.

Variables de contrôle

Plusieurs variables socio-démographiques ont été récoltées. Parmi celles-ci, le genre, l'âge, le niveau de diplôme le plus élevé, le secteur d'activité ou encore l'ancienneté dans l'organisation ont été mesurées.

Seules les variables numériques ont été prises en compte. Cela sous-tend que les variables ont été recodées de manière à pouvoir les traiter comme des variables numériques dans nos analyses. Plus particulièrement, le genre a été recodé -1 = -1 femme et 1 = 1 homme. Le diplôme d'étude a été codé 1 = enseignement primaire, 2 = enseignement secondaire inférieur, 3 = enseignement secondaire supérieur, 4 = enseignement supérieur du 2^e cycle (bachelier/graduat), 5 = enseignement supérieur du 2^e cycle (master/licence), 6 = enseignement supérieur du 3^e cycle (doctorat) et 7 = autre. Certaines variables nominales étaient quant à elles non « transformables ». C'est le cas du secteur d'activité par exemple (comptant 16 niveaux).

Analyses préliminaires

Préalablement aux différentes analyses, les items inversés dans les échelles de mesure ont été recodés en conséquence. Par exemple, un des items avait été rédigé de manière à mesurer la tendance inverse de la personne comme c'est le cas pour l'échelle « employabilité » pour laquelle l'item « *Je ne veux pas accéder à plus de responsabilités* » a été recodé de manière à donner une indication sur la mesure dans laquelle la personne souhaite accéder à plus de responsabilités.

Analyses factorielles en composantes principales

Nous avons procédé à des analyses factorielles exploratoires en composantes principales pour nous assurer que les items saturent correctement sur la variable souhaitée mais également afin de s'assurer que les variables étaient en effet distinctes les unes des autres. Pour l'interprétation de ces analyses, nous avons suivi deux règles : (1) chaque item doit saturer de minimum .40 sur son facteur (la variable observée doit corrélée d'au moins .40 sur le facteur à mesurer) ; et (2) si un item corrèle sur plusieurs facteurs, une différence minimum de .30 doit être observée. Si ces règles ne sont pas rencontrées, l'item est considéré comme problématique et est alors exclu de l'échelle et de nos analyses.

L'analyse factorielle nous a permis de peaufiner nos échelles de mesures des diverses tactiques de carrière et d'éliminer deux items jugés problématiques (voir EMPLOY 1 et SENS 1 dans le Tableau 8) : en raison d'une colinéarité¹⁰ pour l'un et pour l'autre d'un lien avec un quatrième facteur non pris en compte¹¹. Nous avons réalisé une analyse factorielle en composantes principales (avec rotation Oblimin). Celle-ci rassemble l'ensemble des variables indépendantes de notre modèle, c'est-à-dire les items de l'échelle des différents profils correspondant aux tactiques de carrière. Cette analyse nous a permis de peaufiner notre échelle de mesure. En effet, cette analyse a mis en évidence l'existence de 4 facteurs.

	Composantes			
	1	2	3	4
SENS 2 : Je veux avoir un impact positif sur la société	,826	,040	-,118	,079
SENS 3 : Je veux m'épanouir au travers de mes relations de travail	,743	-,057	-,026	,135
SENS 4 : Je veux un travail qui fasse sens	,681	,041	,065	-,068
SENS 5 : Je veux pouvoir m'identifier durablement à une organisation	,548	-,076	,137	-,435
EMPLOY 1 : Je veux développer des compétences	,412	,042	,404	,225
EMPLOI 2 : Je veux éviter la précarité	,043	-,761	-,077	,206
EMPLOI 4 : Je veux quitter un statut incertain	-,069	-,691	,020	-,242
EMPLOI 3 : Je veux stabiliser mes revenus	,155	-,680	-,023	-,014
EMPLOI 1 : Je veux accéder à un emploi	-,106	-,626	,091	,202

¹⁰ Pour l'item EMPLOY 1, nous pouvons constater une colinéarité, c'est-à-dire que l'item sature sur deux facteurs de manière comparable (une différence de .300 étant requise pour s'assurer que l'item n'explique pas de la même manière plusieurs facteurs).

¹¹ Comme on peut le voir toujours dans le Tableau 8, l'item SENS 1 sature uniquement avec un quatrième facteur que nous n'avions pas prévu (nous avons pensé 3 échelles et donc 3 facteurs ou concept). En regard de la nature de l'item nous pouvons faire l'hypothèse d'un facteur d'autonomie qui n'est pas lié à la recherche actuelle.

EMPLOY 3 : Je veux progresser dans ma carrière	,156	-,093	,754	-,008
EMPLOY 2 : Je ne veux pas accéder à plus de responsabilités (R)	-,142	,291	,701	,114
EMPLOY 4 : Je veux étoffer mon CV	,026	-,234	,642	-,091
EMPLOY 5 : Je veux préparer mon avenir professionnel	,055	-,436	,565	-,183
SENS 1 : Je veux travailler selon mes méthodes	,130	-,172	,062	,770

Tableau – Résultats de la première analyse factorielle en composantes principales

Sur base de cette analyse, nous avons donc décidé de supprimé les items SENS 1, qui semble correspondre à un concept que nous ne souhaitons pas mesurer ; et EMPLOY 1 en raison d'un important cross-loading sur les facteurs 1 et 3.

Nous avons donc reconduit une analyse factorielle en composante principale sur base de ce nouvel ensemble d'items pour les trois échelles. Les résultats se trouvent dans le tableau suivant :

	Composantes		
	1	2	3
SENS 2 : Je veux avoir un impact positif sur la société	,834	,058	-,125
SENS 3 : Je veux m'épanouir au travers de mes relations de travail	,754	-,040	-,038
SENS 4 : Je veux un travail qui fasse sens	,702	,065	,076
SENS 5 : Je veux pouvoir m'identifier durablement à une organisation	,556	-,046	,178
EMPLOI 2 : Je veux éviter la précarité	,044	-,772	-,101
EMPLOI 4 : Je veux quitter un statut incertain	-,071	-,683	,046
EMPLOI 3 : Je veux stabiliser mes revenus	,155	-,683	-,027
EMPLOI 1 : Je veux accéder à un emploi	-,094	-,641	,064
EMPLOY 3 : Je veux progresser dans ma carrière	,187	-,082	,745
EMPLOY 2 : Je ne veux pas accéder à plus de responsabilités (R)	-,095	,289	,681
EMPLOY 4 : Je veux étoffer mon CV	,060	-,210	,659
EMPLOY 5 : Je veux préparer mon avenir professionnel	,083	-,415	,587

Tableau – Résultats de la seconde analyse factorielle en composantes principales

Cette seconde analyses révèle que chacun des items corrèle en effet sur le facteur a plus de .40. On constate qu'il demeure un cross-loading pour l'item EMPLOY 5 sur les facteurs 2 et 3. Toutefois, puisque la différence est supérieur à .30 sur chacun des facteurs, on peut supposer que l'item explique chacun des facteurs d'une manière suffisamment différente. En outre, les alphas de Cronbach pour chacune de ces trois échelles finales sont supérieurs à .60¹² ; ce qui vérifie la consistance, un alpha de Cronbach entre .60 et .70 est acceptable (Griethuijsen et al., 2014). Les alphas de Cronbach sont présentés dans le tableau suivant :

	Alpha de Cronbach
Échelle « emploi »	.649
Échelle « employabilité »	.638
Échelle « sens »	.663

Tableau – Alpha de Cronbach pour nos échelles des profils de tactiques de carrière

¹² Idéalement, la communauté scientifique admet un seuil arbitraire pour lequel l'alpha de Cronbach devrait respecter les critères de Nunnally et être égal ou supérieur à .70 (Nunnally, 1978). Toutefois, en l'absence d'items problématiques ou de cross-loading, un alpha entre .60 et .70 est jugé acceptable (Griethuijsen et al., 2014). D'autant plus lorsque la suppression d'items problématiques ne permet pas d'augmenter l'alpha de Cronbach comme c'est le cas ici.

Corrélations et identification des variables de contrôle

La moyenne, l'écart-type et les corrélations entre les variables du modèle ont été calculées. Le tableau des corrélations nous permet d'identifier les variables de contrôle à utiliser pour l'analyse de nos données. Selon les recommandations de Becker (2005), pour chaque régression linéaire, nous avons tenu compte des variables socio-démographiques (appelées variables de contrôle) corrélant avec les variables dépendantes. Les variables de contrôle sont les variables qui permettent d'expliquer la variable dépendante ou variable d'intérêt (dans notre cas, les leviers d'attractivité) et qui ne font pas partie du modèle initial (cf. illustration 1, modèle général présenté en fin de section 6). Puisque ces variables corrélaient avec la variable à expliquer (la VD), il est nécessaire de les prendre en compte dans le modèle théorique afin d'éviter certains biais.

Le tableau suivant reprend, pour chaque levier (VD), les variables de contrôle (VC) qui y sont liées :

# levier	Levier	VC (général)	VC (travailleur)	VC (student)
ATTR1	Le salaire fixe	genre		xpprostudent
ATTR2	Le salaire variable (p.ex. primes, commissions)	diplôme, langue, âge	secteur	
ATTR3	L'ambiance de travail	âge, genre	secteur	
ATTR4	La sécurité d'emploi	genre, diplôme, âge	secteur, contrat	fac
ATTR5	L'équilibre travail-vie privée	diplôme, genre, âge	secteur, contrat	
ATTR6	L'accessibilité de l'entreprise	langue, genre	secteur	
ATTR7	Les perspectives d'avenir	âge		fac
ATTR8	La santé financière de l'entreprise (stabilité)	diplôme, genre, langue	régime	fac
ATTR9	Le contenu du travail et des missions	âge, genre, diplôme	secteur	
ATTR10	Que le travail soit intéressant et challengeant	diplôme, genre, âge	secteur, contrat	
ATTR11	La flexibilité de travail (p.ex. télétravail, temps partiel)	diplôme, genre	secteur	
ATTR12	La responsabilité sociale de l'entreprise (respect de l'environnement et engagement dans la communauté)	diplôme, genre	secteur	
ATTR13	La bonne réputation de l'entreprise	genre		
ATTR14	Se sentir en adéquation avec l'organisation (p.ex. ses valeurs, son mode d'organisation)	diplôme, genre, langue	secteur	
ATTR15	L'accès aux formations	âge, genre		fac
ATTR16	Les opportunités de carrière futures	langue, âge	régime	
ATTR17	La culture et les valeurs de l'entreprise	âge, genre	secteur	
ATTR18	La qualité du management	diplôme, genre, âge	secteur	
ATTR19	L'éthique de travail	diplôme, genre	secteur	
ATTR20	La passion ou l'attrait personnel pour les missions confiées	diplôme, genre, âge	secteur	
ATTR21	La reconnaissance au travail	âge, genre	secteur	
ATTR22	Les produits et les services produits par l'entreprise	diplôme		
ATTR23	La diversité et l'inclusion	genre	secteur	fac
ATTR24	Les nouvelles technologies	diplôme, langue	secteur, régime, contrat	
ATTR25	La qualité de la direction	langue, genre	secteur, contrat	fac
ATTR26	L'environnement de travail (infrastructures, type de bureau, etc.)	âge		
ATTR27	Le processus de sélection/de recrutement	diplôme, genre	secteur	fac, xpprostudent
ATTR28	La durée des vacances	genre		

ATTR29	Le régime de retraite (p.ex. création d'une épargne-pension par l'employeur)	diplôme, genre, âge	secteur, diplôme	
ATTR30	La familiarité avec l'organisation (connaître déjà l'entreprise)	recherche emploi, diplôme, âge		
ATTR31	Les politiques familiales (p.ex. garderie, écoles à proximité)	recherche emploi, langue, genre		
ATTR32	La présence d'installations sportives/récréatives	diplôme, âge		
ATTR33	La bienveillance du management (par ex. respect, compréhension des individus)	diplôme, genre, langue, âge	secteur	
ATTR34	L'implication des travailleurs dans les décisions collectives	âge, genre	secteur	
ATTR35	L'appartenance à un collectif de travail	recherche emploi, langue, genre		
ATTR36	La voiture de société	diplôme, genre, langue, âge	secteur, régime, contrat	fac
ATTR37	Les chèques repas	diplôme, genre	régime	fac, xpprostudent,
ATTR38	La possibilité d'organiser mes horaires de travail	langue, genre	secteur	

Tableau – Récapitulatif des variables de contrôle pour chaque VD (levier d'attractivité)

Annexe 5 – Analyses en détails

Analyses

Méthode d'analyse

Nous avons testé les relations entre les profils de tactique de carrière et les différents leviers d'attractivité au moyen de régressions linéaires. En tenant compte des recommandations de Becker (2005), nous avons intégré dans ces régressions les variables de contrôle qui corrélerent avec les variables d'intérêt, à savoir, les leviers.

Les leviers : classement

Sur la totalité de l'échantillon, nous pouvons observer les scores moyens¹³ attribués à chacun des leviers. Cela nous permet d'obtenir le classement général des 38 leviers d'attractivité suivant¹⁴ :

Levier d'attractivité	M	ET
N = 1302		
1) La bienveillance du management (par ex. respect, compréhension des individus)	6.13	.812
2) L'équilibre travail-vie privée	6.11	.896
3) L'ambiance de travail	6.10	.778
4) Le contenu du travail et des missions	6.00	.836
5) Que le travail soit intéressant et challengeant	5.96	.852
6) La qualité du management	5.95	.869
7) La reconnaissance au travail	5.94	.876
8) La flexibilité de travail (p.ex. télétravail, temps partiel)	5.84	1.040
9) La sécurité d'emploi	5.81	1.023
10) Les perspectives d'avenir	5.80	.953
11) L'éthique de travail	5.79	.995
12) La qualité de la direction	5.76	1.039
13) La possibilité d'organiser mes horaires de travail	5.75	1.012
14) La passion ou l'attrait personnel pour les missions confiées	5.73	.977
15) Le salaire fixe	5.73	.988
16) L'accès aux formations	5.73	1.003
17) Se sentir en adéquation avec l'organisation (p.ex. ses valeurs, son mode d'organisation)	5.72	1.031
18) Les opportunités de carrière futures	5.65	1.069
19) La culture et les valeurs de l'entreprise	5.62	1.098
20) La santé financière de l'entreprise (stabilité)	5.53	1.097
21) L'accessibilité de l'entreprise	5.50	1.061
22) L'environnement de travail (infrastructures, type de bureau, etc.)	5.47	1.031
23) La durée des vacances	5.34	1.221
24) La bonne réputation de l'entreprise	5.31	1.142

¹³ L'échelle de Likert sur laquelle les répondants ont communiqué l'importance accordée à chaque levier s'étalant de 1 à 7, le maximum atteignable est de 7.

¹⁴ Pour correctement interpréter les données statistiques dans le tableau, voir l'annexe 6 qui propose un guide de lecture des résultats.

25) La responsabilité sociale de l'entreprise (respect de l'environnement et engagement dans la communauté)	5.31	1.257
26) L'implication des travailleurs dans les décisions collectives	5.29	1.064
27) La diversité et l'inclusion	5.24	1.396
28) Les produits et les services produits par l'entreprise	5.14	1.261
29) Le régime de retraite (p.ex. création d'une épargne-pension par l'employeur)	5.11	1.314
30) Les chèques repas	5.09	1.351
31) L'appartenance à un collectif de travail	5.04	1.285
32) Les nouvelles technologies	5.02	1.295
33) Le salaire variable (p.ex. primes, commissions)	4.77	1.558
34) Le processus de sélection/de recrutement	4.75	1.255
35) Les politiques familiales (p.ex. garderie, écoles à proximité)	4.39	1.596
36) La familiarité avec l'organisation (connaître déjà l'entreprise)	4.24	1.508
37) La présence d'installations sportives/récréatives	4.05	1.524
38) La voiture de société	4.03	1.801

Tableau – Classement des leviers d'attractivité pour notre échantillon

Pareillement à ce qui est indiqué dans rapport, nous observons avec surprise que le salaire fixe est loin d'avoir la première place en levier d'attractivité, comme le laissait penser la littérature grise. Au contraire, nous retrouver ce levier uniquement en 15^e position pour notre échantillon et les autres aspects liés à la rémunération uniquement à partir de la 29^e positions (régimes de retraite et en 30^e position les chèques-repas ou encore avec le salaire variable en 33^e position). Les premiers leviers au classement soulignent plutôt une prépondérance pour les leviers d'attractivité liés à la qualité du management et en particulier aux éléments de Management Humain (bienveillance, reconnaissance). Ces scores sont inédits par rapport à la littérature et nous ont donc menés à les investiguer plus en détails, notamment en déployant des pratiques favorisant le déploiement du Management Humain.

Les profils – analyses et interprétation

Pour chacun des profils de tactique de carrière, nous avons isolé les personnes avec les scores les plus hauts (les quartiles supérieurs¹⁵). Chaque personne du panel a obtenu trois scores, un pour chaque tactique de carrière – une même personne peut donc obtenir des scores élevés (au sein du quartile supérieur) dans plusieurs tactiques. Ceci nous a permis d'isoler les caractéristiques et décrire les personnes avec les scores plus élevé pour chaque profil. Il en ressort ainsi les informations suivantes :

¹⁵ Les quartiles correspondent à une structuration des scores en quatre partie. Ainsi, les score des répondants pour chaque profil de tactique de carrière s'étalant de 1 à 7, le quartile supérieur correspond aux scores compris entre 5.25 et 7.

Caractéristiques	Tactique emploi (n = 852)	Tactique employabilité (n = 844)	Tactique sens (n = 1155)
Genre	- 475 femmes - 377 hommes	- 443 femmes - 401 hommes	- 642 femmes - 513 hommes
Âge	33 ans (min. = 20 et max. = 65 ; ET = 9.509)	32 ans (min. = 20 et max. = 59 ; ET = 8.569)	34 ans (min. = 20 et max. = 65 ; ET = 9.644)
Niveau de diplôme	- 142 sans diplôme de niveau supérieur - 718 avec diplôme de niveau supérieur	- 124 sans diplôme de niveau supérieur - 726 avec diplôme de niveau supérieur	- 165 sans diplôme de niveau supérieur - 1003 avec diplôme de niveau supérieur
Statut de travail	- 123 étudiants - 740 travailleurs	- 107 étudiants - 742 travailleurs	- 121 étudiants - 1052 travailleurs
Secteur	- 410 travailleurs de la fonction publique - 268 travailleurs du secteur privé	- 356 travailleurs de la fonction publique - 313 travailleurs du secteur privé	- 554 travailleurs de la fonction publique - 402 travailleurs du secteur privé

Tableau – Caractéristiques des répondants ayant obtenu des scores élevés pour chacun des profils de tactique de carrière

Afin de voir si ces caractéristiques sont liées au fait d'obtenir un score élevé pour chacun des profils de tactique de carrière, nous avons réalisé des tests t pour échantillon indépendant, de comparaison de moyennes. Cette analyse est utilisée pour comparer la moyenne de deux groupes distincts (selon l'appartenance à une variable catégorielle binaire, ici : le genre, le niveau de diplôme ou encore le statut de travail tels que présentées dans le tableau). Puisque l'âge n'est pas repris ici comme une variable catégorielle mais bien une variable numérique¹⁶, nous en avons déterminé une variable catégorielle binaire en répartissant l'échantillon selon que les répondants aient entre 20 et 45 ans ou entre 46 et 65 ans¹⁷.

Genre	NON : Les analyses n'ont pas permis de mettre en évidence une différence significative entre les hommes et les femmes concernant les scores aux profils « emploi » et « employabilité » auprès des répondants ($p < .05$). OUI : Les analyses ont permis de mettre en évidence une différence significative entre les hommes ($M = 6.00$) et les femmes ($M = 6.23$) concernant les scores au profil « sens » auprès des répondants ($p < .05$).
Âge	NON : Les analyses n'ont pas permis de mettre en évidence une différence significative entre les travailleurs et les étudiants concernant les scores aux différents profils auprès des répondants ($p < .05$).
Niveau de diplôme	NON : Les analyses n'ont pas permis de mettre en évidence une différence significative entre les répondants concernant les scores pour le profil « sens » ($p < .05$). OUI : Les analyses ont permis de mettre en évidence une différence significative entre les groupes de répondants sans diplôme dans le supérieur et ceux en possession d'un

¹⁶ Une variable numérique, ou quantitative est une variable quantifiable dont les valeurs sont exprimées en nombres.

¹⁷ La scission déterminée à l'âge de 45 ans s'est décidée au regard du cadre légal belge, marquant l'âge de 45 ans comme un seuil (p.ex.). Dans un rapport du SPF emploi (2012) sur la gestion des âges en entreprise, des entretiens ont d'ailleurs permis de mettre en lumière l'âge de 45 ans comme un moment-clef dans la vie professionnelle du travailleur.

	diplôme de niveau supérieur concernant les scores aux profils « emploi » ($M = 5.77$; $M = 5.44$) et « employabilité » ($M = 5.51$; $M = 5.45$) auprès des répondants ($p < .05$).
Statut	NON : Les analyses n'ont pas permis de mettre en évidence une différence significative entre les travailleurs et les étudiants concernant les scores aux profils « employabilité » et « sens » auprès des répondants ($p < .05$). OUI : Les analyses ont permis de mettre en évidence une différence significative entre les groupes de travailleurs ($M = 5.41$) et d'étudiants ($M = 6.11$) concernant les scores au profil « emploi » auprès des répondants ($p < .05$).
Secteur	NON : Les analyses n'ont pas permis de mettre en évidence une différence significative entre les secteurs (privé vs. public) concernant les scores aux profils auprès des travailleurs qui les composent ($p < .05$).

Tableau– Synthèse des résultats des tests *t* de comparaison de moyennes des scores (aux tactiques de carrière) pour échantillons indépendants

Nous avons testé, pour chaque levier, les relations avec les profils de tactiques de carrière dans le but d'identifier pour chaque profil les leviers d'attractivité les plus saillants. Les résultats de ces régressions linéaires se retrouvent dans le tableau suivant :

Levier d'attractivité	Variable(s) de contrôle	β pour le profil « emploi »	β pour le profil « employabilité »	β pour le profil « sens »
Le salaire fixe	genre	.224***	.066*	.103***
Le salaire variable (p.ex. primes, commissions)	diplôme, langue, âge	.084**	.299***	.055*
L'ambiance de travail	âge, genre	.141***	ns	.266***
La sécurité d'emploi	genre, diplôme, âge	.322***	ns	.170***
L'équilibre travail-vie privée	diplôme, genre, âge	.221***	-.093**	.135***
L'accessibilité de l'entreprise	langue, genre	.150***	.070*	.171***
Les perspectives d'avenir	âge	.057*	.462***	.110***
La santé financière de l'entreprise (stabilité)	diplôme, genre, langue	.144***	.128***	.217***
Le contenu du travail et des missions	âge, genre, diplôme	ns	.080**	.285***
Que le travail soit intéressant et challengeant	diplôme, genre, âge	ns	.239***	.216***
La flexibilité de travail (p.ex. télétravail, temps partiel)	diplôme, genre	.105***	.076**	.110***
La responsabilité sociale de l'entreprise (respect de l'environnement et engagement dans la communauté)	diplôme, genre	.068*	-.097***	.433***
La bonne réputation de l'entreprise	genre	.060*	.135***	.336***
Se sentir en adéquation avec l'organisation (p.ex. ses valeurs, son mode d'organisation)	diplôme, genre, langue	.089***	ns	.466***
L'accès aux formations	âge, genre	ns	.223***	.228***
Les opportunités de carrière futures	langue, âge	ns	.542***	.055*
La culture et les valeurs de l'entreprise	âge, genre	ns	ns	.436***
La qualité du management	diplôme, genre, âge	.085**	ns	.238***
L'éthique de travail	diplôme, genre	.112***	ns	.349***

La passion ou l'attrait personnel pour les missions confiées	diplôme, genre, âge	ns	.089**	.332***
La reconnaissance au travail	âge, genre	.107***	ns	.228***
Les produits et les services produits par l'entreprise	diplôme	ns	ns	.369***
La diversité et l'inclusion	genre	.066*	.028*	.342***
Les nouvelles technologies	diplôme, langue	ns	.279***	.101***
La qualité de la direction	langue, genre	.089**	.111***	.236***
L'environnement de travail (infrastructures, type de bureau, etc.)	âge	.158***	.116***	.152***
Le processus de sélection/de recrutement	diplôme, genre	.059*	.170***	.181***
La durée des vacances	genre	.124***	.072*	.117***
Le régime de retraite (p.ex. création d'une épargne-pension par l'employeur)	diplôme, genre, âge	.148***	.124***	.160***
La familiarité avec l'organisation (connaître déjà l'entreprise)	recherche d'emploi, diplôme, âge	.068*	.126***	.199***
Les politiques familiales (p.ex. garderie, écoles à proximité)	rechemp, langue, genre	.128***	.067*	.175***
La présence d'installations sportives/récréatives	diplôme, âge	ns	.149***	.124***
La bienveillance du management (par ex. respect, compréhension des individus)	diplôme, genre, langue, âge	.173***	ns	.242***
L'implication des travailleurs dans les décisions collectives	âge, genre	.106***	.098***	.281***
L'appartenance à un collectif de travail	recherche d'emploi, langue, genre	ns	.107***	.389***
La voiture de société	diplôme, genre, langue, âge	ns	.263***	ns
Les chèques repas	diplôme, genre	.106***	.130***	.116***
La possibilité d'organiser mes horaires de travail	langue, genre	.097***	ns	.182***

Tableau – Résultats des régression linéaires,
* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$; ns = relation non-significative

La couleur dans le tableau identifie, pour chaque levier la ou les relations les plus fortes compte tenu du profil de tactique de carrière. Le code couleur, allant du bleu vers l'orange foncé et le rouge, et finalement au vert, identifie les relations allant de faible ($< .30$), modérées ($.30 < \beta < .50$) à fortes ($> .50$). Ces coefficients de corrélation peuvent se comprendre comme la part d'explication liée au profil de tactique de carrière pour l'explication du jugement d'importance du levier d'attractivité, compte tenu des variables de contrôle (identifiée comme des facteurs explicatifs du modèle), pour notre échantillon. En d'autres termes, cela voudrait dire, que le fait de concevoir le travail selon une tactique de carrière de type « emploi » pour notre échantillon, explique à hauteur de 22.4% le fait de juger le salaire fixe comme important pour décider de l'attractivité d'une organisation, en tenant compte du facteur genre (avec un seuil de significativité inférieur à .001 ; signifiant

que ce résultat aurait moins de .001% de risque d'être dû au hasard). La même lecture peut être appliquée à chaque ligne et colonne de ce tableau.

L'importance décelée pour le profil « sens », sa prépondérance et le nombre important de leviers qui y sont liés est à interpréter avec prudence. Il serait raisonnable de penser que notre propre échelle et les leviers d'attractivité qui la composent ait été confectionnée avec un certain biais. En ce sens, nous aurions de manière plus ou moins inconsciente sélectionné et présenté des articles comprenant des items particulièrement relatifs au sens, appliquant ainsi nos propres aspirations ou notre propre vision du travail et de ce qui y fait attrait. Par la suite, nous avons construit le questionnaire autour des leviers retrouvés au sein des littératures grises et scientifiques, sans y opérer une sélection particulière. Mais le choix opérer dans les articles vers lesquels nous nous sommes tournés peuvent tacitement révéler l'orientation des chercheurs.

Annexe 6 – Guide de lecture des tableaux de données statistiques

Une grande variance peut parfois être accordée à chacun des leviers par les répondants (cf. le score minimum et maximum octroyé par levier). La dispersion pour un échantillon est presque aussi importante à interpréter que le score moyen en tant que tel.

Lorsque l'écart-type (racine carré de la variance) est égal à 0, toutes les valeurs d'un ensemble de données sont les mêmes (ce serait le cas si tout le monde avait attribué le même niveau d'importance à un levier). L'écart-type donne donc une mesure de la dispersion autour de la moyenne : au plus celui-ci est élevé, au plus les données sont dispersées autour de la moyenne – **et donc au moins il y a un consensus autour du score.**

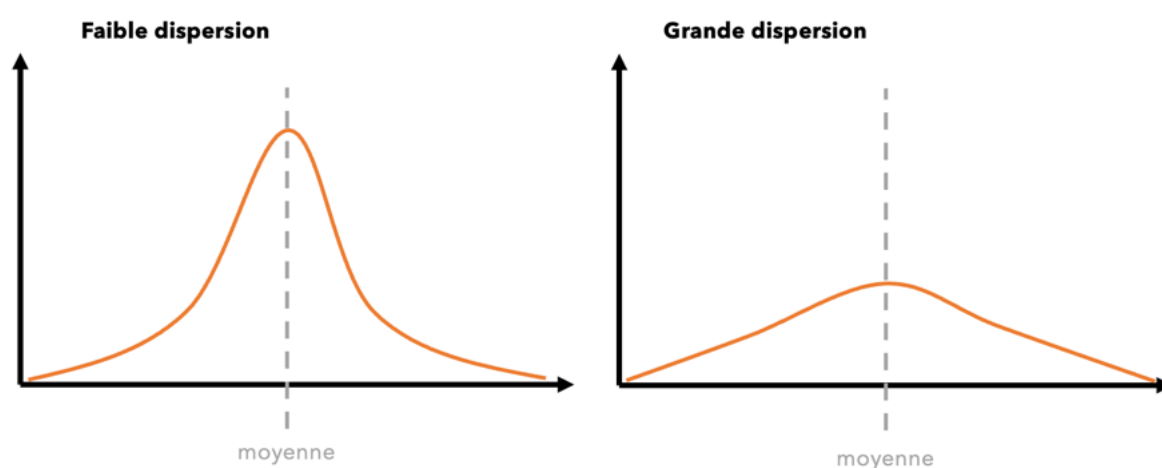


Illustration – représentation graphique de la dispersion

Ainsi pour deux leviers ayant la même moyenne, celui dont l'écart-type est le plus grand est celui dans lequel les données sont les plus dispersées par rapport au centre. Cela explique pourquoi en cas d'égalité du score moyen, celui avec la plus petite variance (ou le plus petit écart-type) sera classé en premier lieu dans la séquence : cela signifie que les réponses reçues pour le levier se sont généralement concentrées autour/rapprochées du score moyen – *c'est-à-dire que le consensus est plus grand autour du score moyen.*

Ont contribué aux travaux du labor-H en 2022-2023

Pilotes académiques :

Prof. Laurent TASKIN (UCLouvain, directeur du labor-H) ; Dr. Michel AJZEN (UCLouvain, research manager du labor-H) ; Prof. Jean PRALONG (EM Normandie) ; Prof. Vincent VANDENBERGHE (UCLouvain) ; et Dr. Laurent FALQUE (ICAM Lille)

Chercheur.e.s :

Virginie COUTTENIER, Antoine INGLEBERT-FRYDMAN, Louise PATESSON et Rina RALAIDOVY

Membres des entreprises partenaires :

Bernard ADRIAENS
Nathalie ALEN
Pressilia ALI
Farah AZZAOU
Julie BAROZZINI
Rojdi BEN AHMED
Joris BERNAGIE
Élise BERNAR
Alice BIALES
Vinciane BOURGEOIS
Ouassini BOUZIANI
Frederic BRAUN
Morgan BROMS
Martine CARETTE
Géraldine CEUSTERS
Ophélie COLMANT
Sabrina CORNET
Carine COURTIN
Stéphanie COUWENBERGH
Emmanuelle D'HONDT
Didier DARTOIS
Christian DE BRAUWER
Isabelle DE KEYZER
Edouard DE WASSEIGE
Aurélie DEBOUNY
Sandra DEDOBBELEER
Sylvestre DEFONTAINE
Davide DEL CANALE
Benoît DELEGNIÉS
Andy DELOOSE
Vanessa DENIS
Camille DESBARATS
Olivia DEVELAY
Benoît DUJARDIN

Laurent DURY
Bruno EUGÈNE
Virginie EVERTZ
Jamila FARAH
Marie FLOURIÉ
Marie FORRET
Audrey GIJSSENS
Christine GILIS
Marie GOEMAERE
Marie-Julie GOFFAUX
Claire GOFFIOL
Aurélien GOOSSENS
Caroline GREGOIRE
Marie-Béatrice GUILLAUME
Noelle HAENECOUR
Florence HANZIR
Delphine HARTMAN
Delphine HERBAY
Marceau HEYMANS
Anne JACOBS
Caroline JOLLY
Amandine KITAMBALA
Ariane KOVACEVIC
Estelle KUPPERSCHMITT
Géraldine LEVOISIN
Lucrèce LICATA
Virginie LOMMEL
Michèle LURSON
Manuel MAGNETTE
Laurie MARCHAL
Georges MERCIER
Lisa NALDI
Pascale NICAISE
Jeanne NUTTE

Edouard NYSSSEN
Frederic OLIVIER
Laure PAILLION
Gaetano PALERMO
Nathalie PARFAIT
Stéphanie PASQUE
Laurence PERIQUET
Alexandra PIETERS
Chloé PIRET
Maeva POUESSEL
Catherine PROCES
Valérie RODRIGUE
Letizia SACCARDO
Julian SCHAACK
Cécile SIBILLE
Sébastien SIMON
Evelyn STEVENIERS
Laetitia STEYLEMANS
Cathy STROOBANT
Lucile STRUYF
Cindy TASIAUX
Jurgen THOMAS
Julie TOUSSAINT
Hayri ULUC
Aurélien VAN DEYCK
Christine VAN GAEVEREN
Violaine VAN OOST
Nathalie VANLISHOUT
Brigitte VANOPDENBOSCH
Valérie VERA
David VERSCHULDEN
Vinciane WANSART
Natacha WIEME