

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication
École des sciences politiques et sociales (PSAD)**

**Le rôle de la marque employeur pour le
recrutement dans le secteur public :
L'influence de la motivation, occasionnée par
la marque employeur, sur l'attraction des
candidats, l'identification et la fidélisation des
agents**

Une étude de cas menée au Service public de Wallonie

LADPU2900: Mémoire

Auteur : DE MAERE D'AERTRYCKE Baudouin (15332000)

Promoteur : MOYSON Stéphane

Lecteur : DE VISSCHER Christian

Master en administration publique

Déclaration et plagiat

« Je déclare sur l'honneur que ce mémoire a été écrit de ma plume, sans avoir sollicité d'aide extérieure illicite, qu'il n'est pas la reprise d'un travail présenté dans une autre institution pour évaluation, et qu'il n'a jamais été publié, en tout ou en partie. Toutes les informations (idées, phrases, graphes, cartes, tableaux, ...) empruntées ou faisant référence à des sources primaires ou secondaires sont référencées adéquatement selon la méthode universitaire en vigueur.

*Je déclare avoir pris connaissance et adhérer au **Code de déontologie pour les étudiants en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses** et savoir que le plagiat constitue une faute grave. »*

B. de Maere

Remerciements

Certes je suis l'auteur de ce mémoire, pourtant je tenais avant tout à exprimer ma reconnaissance envers une série de personnes qui m'ont accompagné durant la rédaction de celui-ci.

Je souhaite d'abord remercier mon promoteur Monsieur Moyson pour son implication, sa disponibilité, sa flexibilité et ses conseils. Le temps que celui-ci m'a consacré m'a principalement permis de me surpasser pour arriver au bout de mon mémoire.

Je tenais également à remercier mes maîtres de stages, Monsieur Marceau Heymans et Madame Hayley Damoiseau. J'ai reçu de leur part une très bonne expérience de stage au Service public de Wallonie et eu beaucoup d'aide lorsque j'avais beaucoup de tâches à réaliser en même temps. Mes remerciements se tournent également vers l'équipe avec laquelle j'ai travaillé où j'ai pu découvrir une cadre et une atmosphère de travail accueillante et dynamique.

Pour une partie de mon mémoire, j'ai dû interroger une série de personnes que je tenais à remercier, sans qui l'aboutissement de ma recherche aurait été compliquée.

Enfin, je désire aussi exprimer ma sincère gratitude envers mes proches qui m'ont soutenu moralement durant toute la réalisation de mon mémoire.

Table des matières

Introduction	5
Partie I – Motivation et marque employeur dans les services publics : État de l’art	8
I.1. – La motivation	8
I.1.1. Considérations générales	8
I.1.1.1. Concepts et théories	9
La théorie des besoins de Maslow (1943)	10
La théorie des deux facteurs d’Herzberg (1959)	11
La théorie de l’équité d’Adams (1965).....	12
Le modèle « ERG » d’Alderfer (1969).....	13
I.1.2. La motivation dans le service public	13
I.1.3. Les antécédents de la motivation du service public	16
I.1.3.1. Les facteurs individuels	16
I.1.3.2. Les facteurs sociaux et organisationnels.....	17
I.2. – La marque employeur.....	19
I.2.1. Définitions, dimensions et attributs	20
I.2.2. La marque employeur dans le secteur public	22
I.2.3. Comment développer et mettre en œuvre une marque employeur ?	23
I.2.4. Effets de la marque employeur	26
I.2.4.1. Effets de la marque employeur sur les candidats.....	27
I.2.4.2. Effets de la marque employeur sur les collaborateurs	29
I.2.4.3. Effets négatifs de la marque employeur.....	31
Partie II – Design de la recherche	33
II.1. – Cadre d’analyse.....	33
II.1.1. - Formulation des hypothèses.....	33
II.1.2. – Opérationnalisation des variables.....	39
II.2. – Etude de cas sur le Service public de Wallonie	41

II.2.1. – Présentation du Service public de Wallonie.....	42
II.2.1.1. Historique du Service public de Wallonie.....	42
II.2.1.2. Valeurs du Service public de Wallonie	42
II.2.1.3. Missions du Service public de Wallonie	43
II.2.1.4. Structure organisationnelle du Service public de Wallonie.....	44
II.2.2. – La marque employeur et le Service public de Wallonie	46
II.3. – Méthode de recherche	48
II.3.1. – Entretiens semi-directifs.....	48
II.3.2. – Analyse de contenu thématique.....	50
II.3.3. – Construction de l'échantillon	51
Partie III – Analyse empirique	53
III.1. – Résultats.....	53
III.1.1. Attractivité de la marque employeur au Service public de Wallonie	53
III.1.2. La motivation du service public au Service public de Wallonie	58
III.1.3. L'identification et la fidélisation des agents au Service public de Wallonie	60
III.2. – Discussion.....	61
III.2.1. L'influence de la marque employeur, engendrée par la motivation, sur l'attractivité des candidats potentiels.....	61
III.2.2. L'influence de la marque employeur, occasionnée par la motivation, sur l'identification et la fidélisation des agents	63
III.2.3. Relations causales entre marque employeur, motivation, attractivité, identification et fidélité	65
Conclusion finale.....	66
Bibliographie.....	70
Annexes.....	84
Annexe 1 : Guide d'entretien.....	84

Introduction

Tous, un jour dans notre vie, nous avons besoin de motivation pour arriver à atteindre un objectif donné. La motivation, est cet élément qui nous donne cette force pour accompagner nos actions vers ce que nous désirons. Les entreprises, qu'elles soient privées ou publiques, se fixent régulièrement des résultats à obtenir. De façon générale, alors que dans le secteur privé, les entreprises privées cherchent à maximiser leurs gains, les organisations du secteur publiques, elles, tendent à améliorer les politiques publiques. Que ce soit l'une ou l'autre, malgré leur finalité différente, toutes doivent disposer de membres motivés pour accomplir leurs objectifs. Par exemple, une organisation publique a certaines tâches à réaliser pour rencontrer le besoin des citoyens. Néanmoins, pour y arriver, cette organisation nécessite d'avoir à ses côtés des collaborateurs motivés pour effectuer ce qui est demandé sans se résigner. La motivation dans le service public est particulière car elle désigne la volonté d'un agent de se consacrer à aider la population et chercher à favoriser le bien-être de la collectivité. Plus précisément, les organisations publiques regroupent des individus réalisant la volonté de l'État, en servant la société dans son ensemble et en contribuant à l'intérêt public (Weske et al., 2020, p. 680). Comme nous le verrons, ces engagements envers les valeurs publiques s'agissent, en réalité, d'éléments qui constituent la motivation du service public. Nous pouvons déjà avancer d'emblée que le lien entre la motivation des travailleurs et la performance est plutôt claire : lorsqu'un agent juge qu'une tâche est précieuse et importante à ses yeux, celui-ci travaille en étant dévoué et enthousiaste jusqu'à l'achèvement de sa tâche assignée (Ganta, 2014).

Pour les managers des organisations, motiver des agents a toujours été une préoccupation centrale (Ganta, 2014). À ce stade, la question qui se pose est : comment détenir des travailleurs motivés ? Pour susciter de la motivation, des organisations utilisent ce qu'on appelle la « marque employeur ». Cette notion est cette idée que les employeurs doivent attirer des agents dans un contexte où c'est difficile d'en trouver à cause de la concurrence. Cette difficulté de recrutement est d'autant plus préoccupante en raison de la « guerre des talents ». Ce terme signifie que malgré une demande forte de candidats, il y a une pénurie de main-d'œuvre, forçant les employeurs à rivaliser pour attirer et retenir des talents (Viot et Benraïss-Noailles, 2014 ; Khaldi et Majidi, 2018). Pour être en mesure de surmonter cette difficulté, les organisations repensent leur façon de développer une image de marque attrayante en communiquant, à la fois en interne et en externe, qu'elles sont un lieu attractif où il « fait bon » de travailler (Lievens, 2007 ; Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011).

Nous pouvons donc utiliser la marque employeur pour susciter de la motivation mais le problème est que nous ne savons pas exactement quel est ce lien qui unit ces deux notions. Certes, nous verrons dans la littérature qu'il y a des textes qui suggèrent qu'il y a des liens entre ces termes mais nous ne savons pas en quoi ils sont effectivement liés. À l'heure actuelle, il existe peu d'études qui ont réellement testé la relation entre la marque employeur et la motivation.

Dans le cadre de ce mémoire, nous allons examiner comment la marque employeur génère de la motivation. Qu'est-ce que nous devons faire, de façon concrète, avec la marque employeur pour qu'elle ait cet effet espéré sur la motivation ? Lors de la littérature, nous allons aborder les notions d'« attractivité », de « fidélité » et d'« identification », qui sont différents impacts que provoque également la marque employeur. Nous allons donc nous intéresser à comment une organisation, prônant dans sa marque employeur des valeurs conformes à la motivation du service public, attire des candidats et amène ses agents à s'y identifier, tout en restant fidèles. Cette interrogation nous conduit à notre question de recherche qui suit : « ***Comment la marque employeur influence-t-elle l'attraction des candidats, l'identification et la fidélisation des agents d'une organisation publique ?*** ». La thèse défendue du mémoire est que si la marque employeur engendre de l'attractivité, l'identification et de la fidélité, c'est parce qu'elle suscite de la motivation.

L'objectif de ce mémoire consiste à répondre à cette question de recherche, et pour y parvenir, nous avons mené une enquête qualitative auprès d'agents travaillant au Service public de Wallonie. Cette administration est une organisation publique qui répond aux missions décidées par le Gouvernement wallon en agissant dans les compétences et matières qui lui sont dévolues. Au sein de son contrat d'administration 2020-2025, un objectif opérationnel est d'« attirer, développer, valoriser et retenir les talents ». À ce titre, l'organisation mène une réflexion visant à améliorer son image de marque afin de valoriser l'administration en tant qu'employeur attractif. Au regard de notre problématique, la volonté du SPW, en termes d'attraction des candidats et de rétention des agents, est intéressante à examiner pour étudier l'impact de la marque employeur. Ainsi, la réalisation d'une étude au sein de cette institution semble une bonne opportunité. Pour effectuer cette recherche, nous avons construit un guide d'entretien, interrogé treize agents du SPW via des entretiens semi-directifs (Salah et Said Mehdi, 2018) et résumé leurs réponses à l'aide de l'analyse de contenu thématique (Delacroix et al., 2021).

Le présent mémoire est divisé en trois parties respectives. La première fournit, à l'aide de la littérature existante sur le sujet, un bagage théorique suffisant pour comprendre en profondeur les notions de marque employeur et de motivation du service public. La seconde, en plus de formuler les hypothèses liées à notre question de recherche et de présenter notre étude de cas menée au Service public de Wallonie (SPW), montre également la façon dont nous allons collecter et analyser les données pour tenter de solutionner notre problématique. La dernière, quant à elle, va tâcher de décrire les résultats de notre recherche, pour les mettre ensuite en lien avec la littérature afin de vérifier les hypothèses. Lors de la conclusion finale, les éléments pertinents sont rappelés afin de répondre à la question de recherche posée ci-dessus. Nous terminons en mentionnant les apports que cette recherche a fournis et à quel public les résultats seront utiles. Nous n'oublierons pas d'apporter des pistes, en guise de suggestion, pour d'autres recherches qui pourraient être réalisées sur le sujet.

Au travers de cette recherche, nous voulons apporter suffisamment de matière sur les différentes facettes de la marque employeur et de la motivation du service public, de manière à ce que divers profils puissent s'en servir. Tout d'abord, les managers, les responsables de la communication (interne et externes) et le personnel gérant les ressources humaines vont apprendre des techniques et des nouveaux outils pour développer une marque employeur de façon à contribuer à l'attraction et à la rétention des candidats. Ensuite, à l'inverse, ce mémoire montre également les effets négatifs de la marque employeurs et les facteurs de démotivation des collaborateurs, de façon à ce que les gestionnaires de la marque employeur redoutent de prudence lors de leur stratégie d'image de marque. Enfin, comme nous l'avons déjà mentionné ci-dessus, peu d'études ont déjà réellement testé la relation entre la marque employeur et la motivation. Cette étude contribue à ajouter une plus-value aux connaissances scientifiques existantes sur le sujet. Pour ce faire, celle-ci montre en quoi la marque employeur suscite de la motivation, qui elle-même engendre de l'attractivité, l'identification ainsi que de la fidélité. Ainsi, ce mémoire, par le biais de son bagage théorique, peut donc également être profitable pour les chercheurs s'intéressant à ce sujet.

Partie I – Motivation et marque employeur dans les services publics : État de l’art

Il existe un lien entre la marque employeur et la motivation, pour le comprendre nous allons faire un examen approfondi de la littérature. Dans un premier temps, avant de tester leurs relations, contentons-nous d’étudier en profondeur ces deux termes, de façon indépendante, à l’aide de différents textes scientifiques en la matière. Pour ce faire, l’état de l’art sera scindé en deux sous-parties principales où chacune d’entre elles fournira un bagage théorique suffisant pour éclairer d’une part, la notion de motivation du service public et d’autre part, celle de la marque employeur.

I.1. – La motivation

Qu’elle soit publique ou privée, une organisation n’existe pas sans la présence de ses travailleurs. Pour assurer sa survie, celle-ci doit obtenir de la part de ses collaborateurs une productivité ainsi qu’une qualité de travail optimale. Néanmoins, ces conditions nécessitent de l’organisation, l’acquisition de certaines compétences, et, surtout, la motivation de tous (Lévy-Leboyer, 2011, p. 13). Récemment, l’Association « Progrès du Management » a interrogé 526 chefs d’entreprises, 97% d’entre eux affirment que « Motiver les employés » est « une préoccupation majeure » ou « une préoccupation importante » (Lévy-Leboyer, 2011, p. 14). Néanmoins, les personnes interrogées n’ont pas toujours de réelle méthode pour susciter la motivation et espèrent encore trouver la « carotte magique ».

Dans la section qui va suivre nous nous intéresserons à quelques considérations générales concernant la motivation au travail où nous tâcherons de définir ce concept et d’y apporter quelques éclairages théoriques. Ces éléments nous permettront par la suite d’embrayer sur la motivation spécifique au service public.

I.1.1. Considérations générales

Même en délimitant le champ d’application, définir la motivation au travail ne va être chose simple. Tout aussi bien les chercheurs que les managers ont leur opinion concernant celle-ci et connaissent des méthodes pour la renforcer dans les organisations. En 1976, Toulouse et Poupert parlaient de « la jungle des théories de la motivation au travail » (Roussel, 2000, p. 3) et, en 1981, Kleinginna et Kleinginna répertoriaient déjà 140 définitions de cette notion. L’intérêt de cette dernière est apparu lorsque les managers ont voulu davantage comprendre le fonctionnement des entreprises. C’est le questionnement suivant qui va faire naître cette notion : « qu’est-ce qui pousse ou qu’est-ce qui suscite la décision de l’individu de se comporter de telle ou telle façon selon le contexte, d’agir dans telle ou telle direction selon sa décision ou

sous la pression exercée sur lui ? » (Roussel, 2000, p. 3). Les dirigeants d'entreprise cherchent à rendre leurs travailleurs plus efficaces sur le plan individuel et collectif. La motivation au travail permet d'améliorer la productivité et la performance des collaborateurs (Ganta, 2014, p. 221). Ainsi, de nombreuses recherches vont questionner la manière d'améliorer la motivation des membres et la bonne façon de le faire (Roussel, 2000, p. 4).

1.1.1.1. Concepts et théories

Avant de s'y intéresser, tâchons d'abord de décomposer et comprendre les composantes de la définition de la motivation suggérée par Vallerand et Thill (1993). Elle se définit comme un « construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » (Roussel, 2000, p. 4). Le caractère hypothétique de ce construit met en exergue la difficulté d'identifier la motivation chez quelqu'un.

Il y aurait à la fois une force motivationnelle intérieure et une force motivationnelle externe (Roussel, 2000, p. 4). Il s'agit de la motivation *intrinsèque* et de la motivation *extrinsèque* (Ganta, 2014, pp. 226-227). La première provient du plaisir personnel, de l'instinct, des besoins, des pulsions ou encore des aspects de la personnalité. Une personne ayant un certain intérêt pour la musique sera par exemple plus motivée à jouer un instrument que quelqu'un n'ayant pas cet intérêt. La seconde concerne des facteurs extérieurs à l'individu dépendant de la situation ou de l'environnement de travail. La compétition, la rémunération ou encore la reconnaissance sociale sont des exemples de motivation extrinsèque. La motivation intrinsèque serait fondamentale dans l'environnement de travail actuel car il s'agirait d'une clé de performance et d'innovation. Cette motivation rend le travail épanouissant et incite à garder son emploi, tout en aidant à réduire le niveau de stress (Ganta, 2014, pp. 226-227).

Les facteurs internes et externes de motivation sont variables et propres à chacun. Afin de mieux caractériser le construit hypothétique, des psychologues distinguent les quatre éléments suivants :

« Le déclenchement du comportement : c'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.

La direction du comportement : la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente (1) l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, (2) les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.

L'intensité du comportement : la motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.

La persistance du comportement : la motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation » (Roussel, 2000, pp. 4-5).

Pour résumer, nous pouvons définir la motivation au travail comme étant un « processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus » (Roussel, 2000, p. 5).

Intéressons-nous désormais à trois modèles populaires de motivation : la théorie des besoins de Maslow, la théorie des deux facteurs de Herzberg et la théorie de l'équité d'Adams. Il en existe beaucoup d'autres mais nous nous concentrons sur les plus importantes.

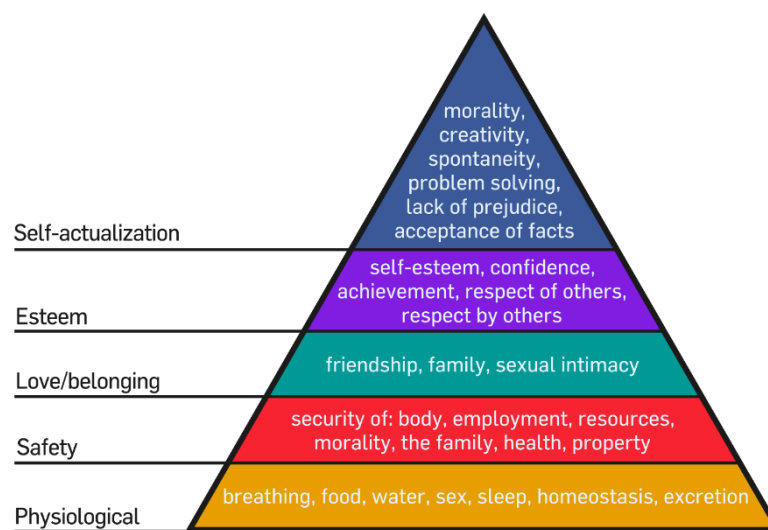
La théorie des besoins de Maslow (1943)

Introduite en 1943, la théorie de la hiérarchie des besoins d'Abraham Maslow défend l'idée que tout être humain est constamment en recherche de la satisfaction de besoins. Maslow distingue cinq groupes de besoins : les besoins physiologiques, de sécurité, sociaux, d'estime et de se réaliser. Le premier vise à garantir la survie (manger, boire, se reproduire). Le second à se protéger contre tout type de menace. Le troisième à faire partie d'un groupe, à avoir des amis et à recevoir de l'affection. Le quatrième correspond au fait d'être respecté et apprécié par les autres. Le dernier, quant à lui, signifie « devenir de plus en plus ce qu'on est, (de) devenir tout ce qu'on est capable d'être » (Lévy-Leboyer, 2011, p. 38). Ces différents besoins sont superposés successivement selon une forme pyramidale hiérarchique (**cfr. Figure 1**). Les besoins physiologiques se retrouvent à la base, puis au-dessus les besoins de sécurité et ainsi de suite jusqu'à retrouver le besoin de se réaliser au sommet. Derrière cette construction pyramidale se retrouve l'idée selon laquelle « chaque besoin est motivant jusqu'à ce qu'il soit satisfait, et cède alors son tour au besoin suivant, en allant vers le sommet de la pyramide » (Lévy-Leboyer, 2011, p. 39). Il y a ainsi, selon cette théorie, un ordre de priorité croissante. Concrètement, les travailleurs ayant un salaire insuffisant chercheront d'abord à satisfaire les besoins fondamentaux avant de chercher à améliorer leur estime de soi. A contrario, ceux étant dans une position « plus confortable », attacheront plus d'intérêt aux relations sociales et à l'estime de soi par exemple (Lévy-Leboyer, 2011, pp. 39-40). La logique serait donc la suivante : plus les besoins sont rencontrés, plus on aura des travailleurs motivés. Pour qu'un

gestionnaire d'entreprise ait des travailleurs motivés, il faut monter le plus haut possible dans l'échelle de besoin (Roussel, 2000, pp. 5-6).

Ce modèle comporte toutefois des limites. Des recherches réalisées dans les années 70 n'ont pas démontré que les cinq besoins identifiés par Maslow, sont suffisants comme sources de motivation au travail. La structure hiérarchique n'a pas non plus été confirmée. Cette théorie est également jugée trop simpliste car elle se contente de défendre qu'un individu chercherait à satisfaire un seul besoin à la fois et qu'il passerait au suivant seulement une fois le besoin comblé (Lévy-Leboyer, 2011, p. 40).

Fig 1. Pyramide de Maslow (Ganta, 2014)



La théorie des deux facteurs d'Herzberg (1959)

Dans sa théorie, Herzberg distingue deux types de facteurs, ceux de motivation et ceux d'hygiène, d'où le qualificatif de « bi-factorielle ». Les facteurs de motivation sont liés au « contenu » des tâches, à savoir par exemple la prise de responsabilités, l'intérêt pour le travail, la promotion, l'autonomie ou encore les obstacles à surmonter. Les facteurs d'hygiène sont perçus comme étant des remèdes à l'insatisfaction et sont liés au « contexte » du travail. Il s'agit par exemple du salaire, de la sécurité, les relations avec les collègues ou encore de la politique et de l'administration de l'entreprise (Lévy-Leboyer, 2011, pp. 45-46). Les facteurs de motivation donnent une satisfaction aux collaborateurs, ce qui n'est pas forcément le cas pour les facteurs d'hygiène. Contrairement à Maslow, les deux catégories de facteurs d'Herzberg agissent indépendamment l'une de l'autre. Il n'y a pas une idée de pyramide mais d'un bon équilibre à trouver entre les deux facteurs (Roussel, 2000, pp. 5-6). Selon Herzberg, il serait possible d'accroître la motivation d'un travailleur en agissant sur le « contenu » de sa tâche,

c'est-à-dire en lui donnant par exemple plus de responsabilités et/ou d'autonomie. Par contre, fournir un salaire plus élevé permettrait peut-être de réduire l'insatisfaction mais ne serait pas source de motivation pour autant (Lévy-Leboyer, 2011, pp. 45-46).

Le modèle d'Herzberg a été critiqué pour son manque de preuves expérimentales. Diverses recherches démontrent qu'à la fois les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène, sont sources potentielles de motivation et contribuent à la satisfaction. Contrairement à ce qu'Herzberg prétendait, le « contexte », tout comme le « contenu » sont à prendre en compte pour la motivation. La critique a été telle que, dans les années 1980, cette théorie devait, selon des chercheurs, être abandonnée. Pourtant des travaux continuent à se référer à ce modèle. Herzberg est quand même parvenu à faire évoluer l'analyse de la motivation dans les situations de travail. En effet, il a montré qu'il fallait prendre en compte le rôle des conditions sociales et organisationnelles. Il a eu le mérite de mettre en avant l'importance du « contenu » du travail, trop longtemps sous-estimé (Lévy-Leboyer, 2011, pp. 46-48).

La théorie de l'équité d'Adams (1965)

Adams, a, en 1965, développé la théorie de l'équité (Lévy-Leboyer, 2011, p. 79). Il définit l'équité comme étant « l'égalité du rapport entre la contribution et la rétribution individuelle, comparée à celle d'un autre » (Reynaud, 1993, p. 7). Adams s'est intéressé aux conditions dans lesquelles le rapport entre ce qu'on réalise comme travail et ce que ce travail nous rapporte est considéré comme étant équitable ou non. Selon lui, le sentiment d'équité provient d'un échange entre membre et employeur. De par son implication, ce qu'il fournit, son expérience, ses compétences, le travailleur reçoit de la part de son organisation, en contrepartie, des avantages (sécurité de l'emploi, promotions...), un salaire et des marques d'estime. Se crée ainsi la comparaison entre les « inputs » et les « outputs », à savoir ce qu'un travailleur offre à l'organisation et ce qu'il reçoit en échange. Un sentiment d'iniquité existe lorsqu'il y a un déséquilibre entre ces deux éléments. Quand une situation est jugée non équitable, se provoque un changement de comportement afin de rétablir l'équilibre. Pour Adams, la nature du changement de comportement dépend de plusieurs facteurs tels que l'importance de l'iniquité perçue, des contraintes situationnelles ou encore de la perception de la situation par l'individu lui-même (Lévy-Leboyer, 2011, pp. 79-80).

Le modèle « ERG » d'Alderfer (1969)

Le modèle « ERG » d'Alderfer se distingue de celui de Maslow pour quatre raisons. Tout d'abord, le nombre de besoins est limité à trois, donnant leur nom à la théorie : Existence, Relatedness et Growth. Le premier se réfère aux besoins matériels et de sécurité. Le second aux besoins sociaux et le dernier aux besoins de se développer, notamment à l'aide de ses compétences. Ensuite, ces compétences sont alignées du plus concret au plus abstrait, et non pas de façon hiérarchique. De plus, la condition qu'un besoin soit satisfait pour passer au suivant n'est pas nécessaire : les besoins sont susceptibles d'être simultanément actifs chez une même personne. Enfin, toute personne au travail est censée « se déplacer » soit vers le besoin le plus abstrait, soit vers le besoin le plus concret. En effet, si un individu ne parvient pas à combler son besoin de se développer (abstrait), il va probablement se reposer sur des besoins plus matériels (concrets) (Lévy-Leboyer, 2011, pp. 41-42).

Que ce soit le modèle de Maslow ou celui de Alderfer, aucun ne permet de montrer qu'il y a des besoins plus motivants que d'autres. Rien ne justifie que passer d'un besoin à l'autre provoque nécessairement un changement de comportement, ni comment mesurer la force des besoins ainsi que leurs degré de satisfaction, de façon à adopter une politique de personnel meilleure. Ces limites montrent que ces deux théories de la motivation sont certes des étapes intéressantes mais dépassées (Lévy-Leboyer, 2011, p. 42).

I.1.2. La motivation dans le service public

Ces deux dernières décennies, les recherches autour de la motivation du service public se sont bien développées. Le terme « motivation du service public » émane de la croyance selon laquelle les fonctionnaires ont des motivations uniques différentes de leurs confrères du secteur privé (Perry et al. 2010, p. 681). Un groupe d'individus serait attiré à travailler pour le gouvernement en réalisant la volonté de l'État, en servant la société dans son ensemble et en contribuant à l'intérêt public (Weske et al., 2020, p. 680).

Le concept de la motivation du service public a été défini, dans l'administration publique, de plusieurs façons différentes mais compatibles (Perry et al. 2010, p. 681). Pour Perry et Wise (1990, p. 368), il s'agit de la « prédisposition d'un individu à répondre à des motivations fondées principalement ou uniquement sur les institutions et organisations publiques » (Perry et al. 2010, pp. 681-682). Vandenabeele (2007, p. 547), lui, définit la motivation du service public comme « les croyances, les valeurs et les attitudes qui vont au-delà de l'intérêt personnel organisationnel, qui concernent l'intérêt d'une entité politique plus large et qui motivent les

individus à agir en conséquence chaque fois que cela est approprié » (Perry et al. 2010, p. 682). L'altruisme et la motivation prosociale sont des éléments importants qui caractérisent la motivation du service public (Perry et al. 2010, p. 682). Pour Piliavin et Charng (1990, p. 30), l'altruisme correspond aux actes qui semblent « être motivés principalement par la considération des besoins d'autrui plutôt que des siens. » (Perry et al. 2010, p. 682). Étant volontaire et sans attente de contrepartie, le comportement prosocial est proche du sens d'altruisme. La motivation prosociale est définie par Grant (2008, p. 49) comme étant « le désir de déployer des efforts au profit d'autres personnes » (Perry et al. 2010, p. 682). Ainsi, Rainey et Steinbauer (1999, p. 20) définissent la motivation du service public comme « une motivation générale et altruiste de servir les intérêts d'une communauté de personnes, d'un État, d'une nation ou de l'humanité » (Perry et al. 2010, p. 682). À travers toutes ces définitions, il y a alors l'idée selon laquelle les individus sont orientés pour agir dans le domaine public afin de faire du bien aux autres et à la société (Perry et al. 2010, p. 687).

Bien que les recherches concernant la théorie de la motivation du service public se sont bien répandues durant ces vingt dernières années, celles-ci contiennent tout de même des limites. Initialement concentrées aux États-Unis puis étendue en Asie, en Australie, en Amérique du Sud et en Europe, la diffusion de la théorie a provoqué des enjeux pour la conceptualisation. En effet, les valeurs correspondant au service public diffèrent dans le monde, rendant la recherche comparative et transnationale délicate. Les chercheurs doivent faire attention aux considérations linguistiques, contextuelles et culturelles. De plus, la plupart des recherches sur la motivation du service public se sont centrées sur la définition, la mesure et l'incidence. D'autres questions plus complexes méritent plus d'attention à l'avenir (Perry et al. 2010, pp. 687-688).

Le plus souvent louée pour ses effets positifs, la motivation du service public n'est pas toujours profitable. À l'heure actuelle, un nombre restreint de recherches, bien qu'en croissance, ont été réalisées sur ses potentiels « côtés obscurs » (Schott et Ritz, 2018, p. 1). Tout d'abord, un individu, bien que motivé par la fonction publique, n'est pas toujours en mesure de satisfaire ce besoin dans la pratique de son environnement de travail (Schott et Ritz, 2018, p. 4). Un agent peut, par exemple, potentiellement éprouver des attitudes négatives lorsque son travail n'a qu'un faible impact sociétal, ne permettant donc pas de réaliser son désir de servir l'intérêt public. Koumenta (2015) défend qu'un agent, étant fortement motivé par le service public, peut « souffrir », s'il n'est pas capable de produire le résultat qui comptait pour lui (Schott et Ritz, 2018, p. 4). Quratulain et Kahn (2015) ont prouvé qu'avec un score élevé de motivation de

service public, les individus, risquent, s'il y a beaucoup de paperasse, de se sentir en décalage avec les valeurs de leur organisation et d'avoir tendance à être davantage stressés et à vouloir démissionner. Le stress et l'épuisement professionnel sont des exemples de répercussions que peuvent provoquer certains emplois de la fonction publique comme l'enseignement ou encore les soins infirmiers.

Un décalage entre les valeurs personnelles d'un individu et les valeurs organisationnelles est, lui aussi, susceptible d'affecter la motivation des agents (Schott et Ritz, 2018, p. 4). À ce titre, le texte de Nicole Aubert (2001) illustre ce que la réforme d'une entreprise publique d'un établissement de tri du courrier a provoqué comme effets chez les agents. Face à une concurrence croissante demandant une productivité plus accrue, l'institution s'est transformée en Etablissement Autonome de Droit Public. Ce changement d'une logique de Service Public vers une logique « commerciale » a placé les agents en contradiction avec ce qu'ils percevaient comme étant le fondement de leur engagement. Une attitude générale de « résistance » s'est mise en place du côté des agents, dans le but de retrouver le sens perdu de leur mission. En effet, ceux-ci se sentaient utiles lorsqu'ils distribuaient le courrier. Or, la logique commerciale, la recherche du rendement et de la productivité derrière le traitement industriel du courrier ne sont pas ce qui les « animent ». Ces exigences de performance, provoquent, non seulement une perte de sens, une perte de l'identité professionnelle mais également une perte de convivialité. En raison des contraintes de rendement, il n'y a plus cette ambiance conviviale, ni cet esprit de famille mais au contraire un climat de méfiance et une dégradation dans les relations entre agents qui rivalisent selon un critère d'efficacité. Ainsi, la réforme a provoqué un conflit chez les agents adhérant aux valeurs publiques. Au lieu de mettre l'accent sur l'esprit de corps et la solidarité, l'établissement de tri a encouragé le mérite individuel ou encore l'amélioration du chiffre d'affaires et des bénéfices (Aubert, 2001).

En plus d'agir sur les individus, la motivation du service public peut également entraîner des effets négatifs sur les organisations. En effet, avec un engagement trop fort envers la dimension « compassion », la motivation du service public peut être en désaccord avec le respect des principes d'équité, de légalité et la neutralité du fonctionnaire (Maeschalck et al, 2008). Ce type de comportement est susceptible de mener à des incohérences dans le traitement organisationnel des cas individuels (Schott et Ritz, 2018, pp. 1-5).

I.1.3. Les antécédents de la motivation du service public

Dans la suite de cette section sont examinés les antécédents de la motivation du service public. Ils seront répertoriés en deux catégories de facteurs afin de faciliter leur analyse, à savoir les facteurs individuels et les facteurs sociaux et organisationnels. La première se focalise sur l'âge, le genre et l'engagement organisationnel. La seconde sur le leadership, la hiérarchie, les lourdeurs administratives et la culture organisationnelle. Le choix de ces facteurs ne s'est pas réalisé de façon arbitraire, il s'agit simplement de ceux qui sont les plus abordés dans la littérature.

I.1.3.1. Les facteurs individuels

Avec l'âge, la motivation du service public augmente (Vandenabeele et Schott, 2020). Pour Midlarsky et Hannah (1989), la relation entre l'altruisme et l'âge est linéaire, les personnes âgées sont donc les plus généreuses. D'autres études montrent qu'avec l'âge et les expériences de vie qui en découlent (élever des enfants), les individus sont plus enclins de contribuer positivement à la société. De ce fait, selon Camilleri (2007), les personnes ayant des enfants sont davantage motivées pour le service public. De plus, en vieillissant, un individu est également plus susceptible d'assumer des responsabilités, d'être présent aux prises de décisions et donc de s'engager au service de l'intérêt général (Camilleri, 2007 ; Bright, 2005). De façon un peu contre-intuitive par rapport au reste de la littérature, l'ancienneté professionnelle aurait, selon Moynihan et Pandey (2007) une influence négative sur la motivation du service public. Cette dernière affirmation, étant donné que l'âge est censé entraîner un impact positif sur la motivation du service public, laisse supposer que la longévité peut provoquer une frustration chez les agents faisant face à des réformes fréquentes et injonctions contradictoires (Emery et Giaque, 2012).

Contrairement aux hommes, les femmes ont tendance à montrer des niveaux plus importants de motivation du service public (Vandenabeele et Schott, 2020). Alors que les hommes ont un esprit plus compétitif, les femmes, elles, se soucieraient davantage des autres et sont de nature plus altruiste (Jeffries et al, 2006). La génétique, en raison des différences biologiques entre les hommes et les femmes, provoque des répercussions conséquentes pour la motivation du service public (Ricucci, 2018). Ayant davantage de testostérone, les hommes sont réputés plus agressifs que les femmes (Batrinos, 2012). Ces dernières, inversement, détenant des niveaux plus élevés d'hormone ocytocine par le biais de la grossesse, l'accouchement et l'allaitement, entretiennent des relations plus profondes avec les enfants (Costa, Terracciano et McCrae, 2001). De plus, des études défendent qu'avec la grossesse, la taille et la structure des zones du

cerveau des femmes liées aux sentiments et perceptions des autres est modifiée (Hoekzema et al, 2017). Ainsi, celles-ci montreraient plus d'empathie (Baron-Cohen, 2003 ; Nielsen, 2015). Les stéréotypes sociétaux autour du genre et les différences physiques, en plus d'être sujets de discrimination, bouleversent l'affectation des rôles et les divisions sexuelles du travail. En effet, les femmes représentent une part significative dans les emplois relationnels mais sont moins présentes dans les fonctions techniques et scientifiques (Ricucci, 2018). Étant souvent désavantagées, exclues et/ou discriminées, les femmes développent des attitudes plus égalitaires et sont plus enclines à travailler pour corriger ces inégalités et injustices (Katz-Wise, Priess et Hyde, 2010). Le travail émotionnel n'est pas nécessairement spécifique au genre mais des recherches affirment quand même que les hommes offrent moins de travail émotionnel que les femmes. De fait, ces dernières ont tendance à choisir des professions comme infirmière, enseignante et travailleuse sociale. Les facteurs génétiques et biologiques, mais aussi le caractère genré de nos parcours de vie aident donc à comprendre les différences de genre en termes de motivation du service public.

Il existe des preuves que la culture organisationnelle influencerait positivement l'engagement organisationnel, qui se définit comme étant un état psychologique caractérisant la relation du collaborateur avec l'organisation et la décision d'arrêter ou non l'adhésion à l'organisation (Meyer et al., 1993). L'engagement organisationnel exerce un impact positif sur la performance au travail et la motivation au travail, le cas inverse pourrait plutôt entraîner des conséquences négatives. Ainsi, pour Austen et Zacny (2015), la motivation du service public et la culture organisationnelle sont indispensables pour l'engagement du personnel dans les activités organisationnelles.

1.1.3.2. Les facteurs sociaux et organisationnels

Le leadership, selon certaines preuves empiriques, peut contribuer positivement à la motivation du service public (Wright, Moynihan et Pandey, 2012). Les comportements des superviseurs sont vus comme étant un antécédent non-négligeable de la motivation du service public des travailleurs (Paarlberg et Lavigna, 2010 ; Schwarz et al, 2020). La relation entre les comportements de leadership et la motivation du service public peut s'expliquer à travers la théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1977). Cette dernière soutient l'idée qu'en observant et en imitant des modèles crédibles, les individus sont en mesure d'apprendre les comportements appropriés et requis au travail. Détenant un certain poste et se comportant de façon « exemplaire », le superviseur peut alors être considéré, pour les membres, comme un modèle fiable, valant la peine d'être suivi (Schwarz et al, 2020). Le leader, en pointant la

nécessité de rendre service à la communauté dans son ensemble, augmenterait la motivation du service public des collaborateurs (Schwarz et al, 2016). Ainsi, un superviseur montrant comment faire preuve d'un comportement éthique permettra à un travailleur d'agir de façon adéquate (Wright, Hassan et Park 2016). Grâce à cela, possédant un niveau important de motivation du service public, les membres ont plus tendance à mieux performer dans leurs tâches quotidiennes de service public (Schwarz et al, 2016).

Un nombre réduit de recherches affirment aussi qu'il y a une influence positive entre le niveau hiérarchique et la motivation du service public. D'après Bright (2005) et Camilleri (2007), un agent détenant un niveau hiérarchique important aura un niveau de motivation de service public plus élevé qu'un agent ayant un grade inférieur. Ainsi, jouant sur les valeurs, la position hiérarchique permet aux travailleurs de se définir et d'agir. L'individu, une fois promu dans l'organisation verrait sa relation au service public se renforcer (Desmarais et Gamassou, 2014). En se basant sur le théorie de Maslow (1943), Bright (2005) estime qu'un individu ne peut se tourner vers les besoins secondaires (là où se trouvent les motifs au cœur de la motivation du service public) seulement lorsque les besoins primaires sont satisfaits, nécessitant un certain niveau de revenu. De façon prévisible, les lourdeurs bureaucratiques impacteraient la motivation des fonctionnaires. Selon Pandey et Moynihan (2006), la paperasse bureaucratique est vue comme étant un triomphe des moyens sur les fins. Travailler pour le service public en tant que tel peut être considéré comme une fin appréciable. Pour Scott et Pandey (2005), les individus ayant une motivation forte à travailler pour le service public sont capables de faire face à la bureaucratie et contribuer à l'atteinte des objectifs du service public (Pandey & Stazyk, 2008).

Il y aurait, selon Austen et Zacny (2015), une influence mutuelle entre la motivation du service public et la culture organisationnelle. Des membres retrouvant des valeurs et objectifs organisationnels compatibles avec les leurs sont plus enclins de rester dans l'organisation. Ainsi, une influence de la motivation du service public sur la culture organisationnelle est perçue lorsqu'un agent identifie dans l'organisation des valeurs publiques (par exemple servir l'intérêt général) qu'il défend également. Déterminant la performance et l'efficacité organisationnelle, la culture organisationnelle exerce un rôle non négligeable dans le fonctionnement général de toute organisation. De plus, la culture organisationnelle aide les collaborateurs à acquérir un sentiment d'identité, leur permettant d'appartenir à une communauté ayant des valeurs, croyances et idéologie. En plus d'influencer positivement les résultats financiers des entreprises, elle leur permet également de socialiser avec les membres

de l'organisation, de créer un avantage concurrentiel tout en donnant du sens à l'environnement du point de vue du comportement acceptable et de stabilité sociale (Furnham et Gunter, 1993). Dans ce cas-ci, nous parlons d'une influence de la culture organisationnelle sur la motivation du service public lorsque l'agent, en appartenant à une communauté de valeurs, promue par l'organisation, défend davantage les valeurs publiques.

Nous sommes conscients qu'il existe d'autres éléments permettant d'examiner les facteurs organisationnels. Parmi ces éléments, la marque employeur en fait partie. Qu'entendons-nous exactement lorsque nous employons ce terme ? Après ce tour d'horizon sur la notion de motivation, intéressons-nous désormais aux différentes facettes de la marque employeur.

I.2. – La marque employeur

Au cours de ces dernières années, différentes évolutions du marché de l'emploi et de la relation entreprise/travailleur, ont rendu nécessaire la création d'une marque employeur (Khaldi et Majidi, 2018, p. 242). Des chercheurs ont relevé la présence d'une concurrence importante entre les employeurs afin d'attirer et retenir les travailleurs les plus talentueux (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011, p. 3). L'évolution démographique a provoqué divers changements : tout d'abord, l'apparition d'une situation de pénurie en raison des départs massifs à la retraite des baby-boomers (génération entre 1945 et 1965). Les démographes pointent que malgré l'allongement de la durée de vie, la natalité baisse. La population en âge de travailler va vieillir et diminuer (Lagacé et al., 2005, p. 9). Nous sommes alors face à un vieillissement et à une raréfaction des collaborateurs (Weske et al., 2020, p. 677). Ensuite, il y a l'arrivée de jeunes diplômés issus de la génération Y (Khaldi et Majidi, 2018). Cette dernière fait référence aux personnes nées dans la période s'étalant de fin des années 1970 à le milieu des années 1990. Il s'agirait, d'individus plus impatientes, inventives, individualistes, indépendants et à l'aise avec l'informatique. C'est avant tout une génération de zappeurs, pensant à plus court terme, voulant travailler moins mais mieux, mobiles et changeant facilement d'entreprise si les conditions ne les satisfont plus. En effet, d'après Capelli (1999), nous sommes « passés d'un modèle « emploi à vie » pour lequel l'attachement à l'employeur était grand, au « nomadisme » caractérisé par une culture du « zapping professionnel » » (Khaldi et Majidi, 2018, pp. 242-243). Il y a également eu des évolutions techniques et technologiques (Girard, 2011). Avec le déploiement et l'utilisation grandissante des réseaux sociaux, les internautes ne se sont désormais plus passifs et simples spectateurs de l'information. Ceux-ci partagent au contraire et échangent de nombreux contenus. Ils peuvent également exprimer leurs opinions ou critiquer des organisations sur différentes plateformes. À l'aide d'internet, les candidats peuvent donc se

forger une idée de leur futur employeur. De tels changements ont obligé les organisations à repenser la façon dont elles communiquent afin de préserver une image de marque attrayante (Girard, 2011, p. 4). Ces évolutions conduisent à une « guerre des talents » où attirer et retenir du personnel de qualité est devenu un défi important pour les organisations actuelles (Gupta, Patti et Marwah, 2014, p. 1).

La « guerre des talents » représente un enjeu auquel les organisations sont confrontées. Ce terme, apparu en 1997, signifie que même si la demande de candidats est forte, il y a une pénurie de main-d'œuvre qualifiée entraînant des difficultés de recrutement. Plus spécifiquement, le talent représente à la fois les compétences techniques d'une personne et ce qu'elle apporte en effectuant une tâche. Cette personne peut devenir un « personnel clé », un atout stratégique pour rendre l'organisation performante si elle est en mesure d'y offrir une valeur supplémentaire singulière (Khaldi et Majidi, 2018, p. 244). Ainsi, ce sont les employeurs qui rivalisent pour attirer et retenir des candidats talentueux (Viot et Benraïss-Noailles, 2014, p. 61). En effet, la réussite d'une entreprise découle majoritairement du talent et de l'efficacité de ses membres. (Gupta, Patti et Marwah, 2014, p. 1). Cette guerre des talents amènerait une organisation à développer ou améliorer leur marque employeur et à communiquer, à la fois en interne comme en externe, qu'elle est un lieu attractif où il « fait bon » de travailler (Lievens, 2007 ; Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011, p. 3). Au sein des entreprises (publiques et/ou privées), s'installe donc une dimension de marketing : développer une bonne marque employeur afin de se démarquer des autres.

Nous allons, dans cette partie, étudier de façon approfondie le terme de « marque employeur », à savoir ses définitions, ses dimensions et ses attributs. Par après, nous nous intéresserons à la façon dont les organisations développent et mettent en œuvre une marque employeur. Enfin, nous analyserons les effets de cette dernière.

I.2.1. Définitions, dimensions et attributs

En décembre 1996, le terme « marque employeur », a été, pour la première fois, dans le « Journal of Brand Management », présenté publiquement par Simon Barrow et Tim Ambler. Ils définissent la marque employeur comme « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée » (Ambler et Barrow, 1996, p. 187). Trois dimensions constitutives de la marque employeur sont donc proposées : les avantages fonctionnels, les avantages économiques et les avantages psychologiques. La première dimension fait référence aux

opportunités de développement et à l'utilité/intérêt du travail. La seconde correspond aux avantages matériels et financiers. La dernière, quant à elle, renvoie aux sentiments d'appartenance et de contrôle (Khaldi et Majidi, 2018, p. 244 ; Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015, pp. 64-65). Pour Roy (2008), selon le secteur étudié, ces dimensions risquent de varier.

Au début des années 2000, deux groupes de chercheurs, ont mesuré la marque employeur avec l'aide de deux dimensions seulement. Lievens et al. (2001) distinguent la dimension symbolique (attributs subjectifs et intangibles : sincérité, compétence, robuste) et la dimension instrumentale (attributs objectifs, tangibles et caractéristiques physiques : activités physiques/sociales, rémunération, sécurité de l'emploi). Collins et Steven (2002), eux, utilisent les dimensions suivantes : l'attitude du candidat envers l'entreprise (impression de l'entreprise) et les attributs perçus du travail (opportunités de carrière, apprentissage/formation, rémunération, etc.). Nous voyons donc qu'il n'existe pas de véritable consensus sur le nombre de dimensions mais plutôt des recoupements d'attributs de la marque employeur : opportunités, avantages, ambiance et intérêts du travail par exemple (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015, pp. 65-67). Les chercheurs semblent donc s'accorder sur le fait que la marque employeur correspond aux « avantages potentiels qu'un employé voit dans le fait de travailler pour une organisation » (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016, p. 156 ; Berthon et al, 2005 ; Roy, 2008). En 2005, Berthon et ses collègues ont mis au point une échelle de mesure de la marque employeur. La valeur d'attrait fait référence au sentiment d'appartenir à un environnement de travail enrichissant et qui nous intéresse. La valeur sociale représente l'ambiance de travail, à savoir un esprit d'équipe et nouer de bonnes relations de travail. La valeur économique regroupe tout ce qui touche à la rémunération : salaire, sécurité de l'emploi, promotion, etc. La valeur de développement concerne plutôt les opportunités de carrière et de formation. Enfin, la valeur de transmission est la possibilité, dans un environnement orienté-client et humain, d'utiliser les connaissances mais aussi de les transmettre aux autres (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015, p. 65).

À côté de ces exemples de dimensions, d'autres auteurs ont également donné des définitions de la marque employeur. Selon Kapoor (2010), à l'aide de la marque employeur, une entreprise souhaite communiquer auprès de ses membres et candidats qu'elle est un « employeur de choix » (Kapoor, 2010, p. 51). La marque employeur provient effectivement du Marketing des Ressources Humaines ayant, selon Liger (2013), comme volonté « d'appliquer les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour attirer les candidats et fidéliser les

salariés » (Viot et Benraïss-Noailles, 2014, p. 61 ; Liger, 2013, p. 1). Viot et Benraïss-noailles (2014) proposent une définition qui semble relativement complète : « la marque employeur est une promesse d'emploi unique à destination des employés actuels et potentiels qui s'appuie sur les bénéfices – fonctionnels, économiques et psychologiques – associés à une organisation en tant qu'employeur et à l'offre RH qu'elle propose. Elle permet de créer une identité et une image distinctive de l'organisation en tant qu'employeur » (Viot et Benraïss-Noailles, 2014, p. 62). L'image interne, l'image externe et l'image externe interprétée, sont, d'après des théoriciens de la marque employeur, trois facettes de la marque employeur. La première est l'image que se font les travailleurs actuels de l'organisation. La seconde est l'image que se font les candidats potentiels et la dernière provient de l'idée que se fait le personnel actuel de l'image perçue par les individus extérieurs de l'entreprise (Khaldi et Majidi, 2018, p. 245).

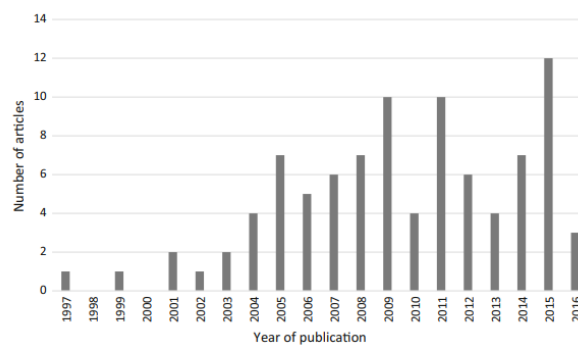
I.2.2. La marque employeur dans le secteur public

Intéressons-nous désormais aux études déjà réalisées sur la marque employeur dans le secteur public. Des chercheurs pointent que la croissance des efforts d'image de marque a non seulement gagné en popularité dans le secteur privé, mais aussi dans le secteur public (Whelan et al. 2010 ; Wæraas, 2008 ; Leijerholt et al, 2019, p. 128). De plus en plus d'organisations publiques ont perdu leur position de monopole car elles s'ouvrent davantage à la concurrence qu'auparavant. Durant les dernières décennies, avec la privatisation du secteur, les organisations publiques ont subi de nombreuses réformes. Il y a un accent mis sur le consumérisme, la concurrence et la performance. Les organisations se voient désormais attribuer des ressources en fonction de leur efficacité (Whelan et al. 2010). Pour se démarquer, assurer leur survie et éviter une restructuration, elles doivent fournir un service de qualité, se montrer légitimes, de confiance et surtout, fidèles envers leurs valeurs. Les conditions de succès des organisations publiques sont donc les suivantes : la réussite financière, la maximisation des profits, la légitimité et la confiance des parties prenantes (Leijerholt et al, 2019, p. 136). Carroll et Näsi (1997) ont classifié les parties prenantes. Il y aurait selon eux, les parties prenantes internes et les parties prenantes externes. La première catégorie regroupe les propriétaires, dirigeants et travailleurs. Pour la seconde, il s'agit des concurrents, du gouvernement, de la communauté, des médias, ou encore des groupes de pressions (Mercier, 2001, p. 5). Pour faire face à ces enjeux, les gestionnaires des organisations publiques mettent au point des initiatives pour augmenter la sensibilisation et le soutien des parties prenantes (Gromark et Melin, 2013). Il n'est donc pas étonnant que les responsables de ces organisations s'intéressent de plus en

plus à l'utilisation et à l'amélioration de la marque employeur au sein du secteur public (Whelan et al. 2010 ; Wæraas, 2008 ; Leijerholt et al, 2019, p. 126).

L'image de marque dans le secteur public, durant ces deux dernières décennies, a suscité l'intérêt de nombreux praticiens et universitaires. En effet, Leijerholt et al (2019, pp. 128-130), ont, dans leur article, identifié, à travers la littérature, les études antérieures portant sur ce sujet. Leur résultats montrent un intérêt croissant, au cours des dix dernières années, pour l'image de marque du secteur public. Peu d'articles ont été publiés dans les années 90. C'est plutôt à partir de 2003 que ce domaine a vu son intérêt croître (**cf. Figure 2**). Durant cette période, 75% des articles ont été publiés, dont 35% au cours de ces cinq dernières années (Leijerholt et al, 2019, pp. 128-130). Ce champ de littérature va sans doute continuer à gagner en importance car le secteur public ressent une pression à la fois pour assurer sa survie mais aussi sa légitimité (Leijerholt et al, 2019, pp. 128-137).

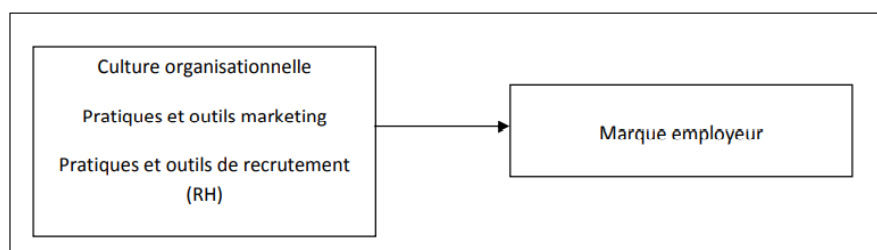
Fig 2. Fréquence des publications d'articles sur la marque employeur du secteur public par an (Leijerholt et al, 2019)



I.2.3. Comment développer et mettre en œuvre une marque employeur ?

Les études portant sur les antécédents de la marque employeur se font plus rares dans la littérature. Toutefois, Charbonnier-Voirin et Vignolles (2011), ont, dans leur article, relevé trois conditions préalables nécessaires à la construction d'une marque employeur : la présence d'une culture organisationnelle forte, les activités de marketing traditionnelles et les pratiques de ressources humaines de l'organisation (**cf. Figure 3**).

Fig 3. Les antécédents de la marque employeur (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011)



Premièrement, la culture organisationnelle correspond à « l'ensemble des attitudes, des croyances, des valeurs et des normes partagées dans l'organisation et qui constitue en quelque sorte sa personnalité, joue donc un rôle crucial dans la création d'une marque employeur » (Gaddam, 2008 ; Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011). Cette dernière doit exprimer la culture et la réalité des valeurs de l'entreprise. Si cette condition n'est pas respectée, l'objectif de rétention ne peut être accompli. Dans la même lignée, l'étude réalisée par Kapoor (2010) indique que les attributs renforçant la marque employeur sont la vision, la mission et les valeurs de l'entreprise (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011, p. 15). D'après Pezet et al (2013), c'est la culture qui donne du sens à la marque employeur lui permettant de se transformer en un outil d'attractivité et de rétention des collaborateurs à long terme.

Deuxièmement, trois activités importantes de marketing existent pour influencer la marque employeur (Collins et Steven, 2002). La première est la publicité réalisée sur l'organisation par des tiers (internet, télévision, journaux). La seconde est la communication faite et répandue par l'organisation en tant que telle (réseaux sociaux, site internet, brochures, annonces, etc.). La dernière est le bouche à oreille positif, considéré comme étant un levier fort pour la marque employeur : « si un collaborateur est fier de son employeur, il le recommande spontanément comme une référence, il devient alors un ambassadeur, capable d'informer et de convaincre de potentiels candidats de rejoindre son organisation » (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016, p. 169). D'après Kapoor (2010), les collaborateurs jouent un rôle dans la crédibilité des messages communiqués par l'entreprise car ils sont considérés comme étant des représentants importants de la marque employeur auprès de l'extérieur. Kapoor (2010) ajoute que des actions dirigées vers les étudiants (événements, interventions, forums) sont également susceptibles d'améliorer la marque employeur d'une entreprise (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011, pp. 15-16).

Avec le développement des réseaux sociaux, en plus des outils traditionnels (site internet de l'entreprise par exemple), un nombre plus important d'organisations utilisent également, pour leur politique d'attraction, d'autres plateformes de médias sociaux comme LinkedIn, Facebook ou Twitter (Khaldi et Majidi, 2018, pp. 247-248). De plus, avec l'utilisation massive d'internet, ce n'est plus seulement l'entreprise qui communique au sujet de sa marque et ses valeurs : tout le monde a droit à la parole. Que ce soient les recruteurs, les candidats, collaborateurs, ex-collaborateurs, clients, etc., tous peuvent consulter des informations, produire des contenus, échanger et donner leurs avis. Il est alors important pour les recruteurs et candidats de veiller à soigner leur réputation sur internet. En effet, une promesse non respectée est directement commentée et/ou critiquée sur les réseaux sociaux. D'après une enquête réalisée en 2011 par

StepStone, « 95% des personnes en recherche d'emploi effectueraient des recherches sur un potentiel employeur avant de postuler » (Khaldi et Majidi, 2018, p. 247). Ainsi, disposer d'une communication forte en interne comme en externe semblerait nécessaire afin de construire une marque employeur forte.

Troisièmement, les pratiques de gestion des ressources humaines jouent également un rôle dans la perception de la marque employeur (Kapoor, 2010). Les caractéristiques suivantes sont considérées comme étant des avantages à venir travailler pour une organisation : les pratiques de rémunération, l'appréciation des performances, le style de management, les conditions de travail, le processus de recrutement, les activités de formation et de développement. D'après App et al (2012), pour les individus, les activités de ressources humaines sont perçues comme des indices envoyés par l'entreprise sur son rôle d'employeur (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011, p. 15).

Le processus du développement de la marque employeur se compose de trois étapes (Lievens, 2007) : l'entreprise identifie une valeur, la communique puis agit en se conformant à cette promesse (respect de la culture organisationnelle) (Khaldi et Majidi, 2018, p. 245). Tout d'abord l'entreprise détermine et développe la valeur spécifique qu'elle propose à ses membres actuels et potentiels. C'est la « proposition de valeur », à savoir la promesse faite par l'organisation, réputée comme étant le message principal véhiculé par la marque employeur. Les travailleurs actuels et potentiels sont les destinataires de cette promesse intégrant les attributs réels du travail et de l'entreprise perçus par les candidats et collaborateurs (marque employeur externe et interne) (Khaldi et Majidi, 2018, p. 245). Ensuite, cette proposition de valeur est communiquée par l'organisation afin de retenir les membres compétents et attirer les candidats. Enfin, l'entreprise veille à respecter la promesse faite aux recrutés en l'insérant à la culture organisationnelle, tout en se conformant à celle-ci. Ces différentes étapes mettent l'accent sur deux aspects. Le premier est l'intérêt de détenir une bonne image de marque étant donné que celle-ci attire des candidats et conditionne la décision d'accepter un emploi. Le second est l'importance de préserver une cohérence entre les faits et le discours sur la marque employeur, car un décalage entre ceux-ci pourrait mener à un mécontentement des travailleurs et à leur départ (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015, pp. 67-68). Il s'agirait d'une rupture du « contrat psychologique » passé entre le recruté et sa nouvelle organisation (Robinson, Kraatz et Rousseau, 1994).

Bien qu'il existe des similitudes dans les secteurs privé et public (vision, culture, objectifs de marque et identité), l'image de marque des organisations publiques peut être plus complexe. Selon des études, il y aurait une complication en termes d'identités organisationnelles fortes (Leijerholt et al, 2019, p. 133). Pour Balmer, une identité organisationnelle est un point de départ important dans la définition d'une marque employeur. Cette dernière n'est pas une entité tangible mais plutôt une représentation d'un ensemble de valeurs organisationnelles et de croyances centrales se rapportant aux comportements souhaitables. Les valeurs sont donc utilisées pour définir et communiquer l'identité de l'organisation (Wæraas, 2008, p. 207). Des études relèvent, pour le secteur public, des difficultés à établir une identité de marque commune car celle-ci peut être fragmenté dans les différentes organisations publiques qui la composent (Leijerholt et al, 2019, p. 133). En effet, alors que la marque employeur tend idéalement à avoir une définition précise et cohérente de l'identité organisationnelle et d'avoir un message clair de présentation de l'organisation, le secteur public est caractérisé par des identités multiples possédant des valeurs contradictoires et incohérentes (Wæraas, 2008, p. 205).

Les organisations publiques sont par nature des entités complexes et incohérentes rendant difficile la définition de l'identité (Wæraas, 2008). Celles-ci doivent gérer la gouvernance d'un grand nombre de valeurs et de besoins souvent contradictoires dans la société. Il est donc difficile de résumer leurs actions en quelque chose de simple et compréhensible par le public. Cependant, cette difficulté peut aussi être vue comme un avantage en donnant de la valeur à cette diversité. Wæraas soutient qu'il est important pour une organisation publique de respecter sa diversité interne dans l'image de marque. Les organisations publiques sont certes incohérentes, mais aussi uniques et plus flexibles. En tirant parti de cette diversité, les entreprises publiques peuvent correspondre à la multiplicité des profils des travailleurs et de leurs domaines d'expertise. Plutôt que de prétendre au fait qu'il existe qu'une seule identité et d'oublier le reste, il vaut donc mieux que les organisations publiques mettent cette diversité en avant car c'est ce qui fait leur richesse (Wæraas, 2008, pp. 217-218).

I.2.4. Effets de la marque employeur

Comme nous l'avons vu, la marque employeur est destinée à la fois aux candidats potentiels de l'organisation et aux travailleurs actuels qu'elle souhaiterait attirer. Cependant, les effets de la marque employeur sur ces deux cibles diffèrent.

1.2.4.1. Effets de la marque employeur sur les candidats

La marque employeur est susceptible d'impacter de façon positive l'attractivité de l'organisation et d'attirer ainsi des candidats. Dans les lignes qui vont suivre, nous allons, d'une part, nous intéresser à l'influence sur l'intention et la décision de candidater, qui sont positivement liées à l'attractivité de l'organisation, d'autre part, aux variables individuelles et des variables organisationnelles de l'attractivité organisationnelle.

Premièrement, l'attraction est, selon Rynes (1990), définie comme « le pouvoir d'attirer des candidats potentiels et de leur donner le sentiment que l'organisation est un endroit positif où travailler » (Khaldi et Majidi, 2018, p. 245). Cable et Turban (2001) rappellent que le choix d'un collaborateur potentiel à candidater pour une offre provient du fait que celui-ci développe des croyances en termes d'avantages à venir travailler pour une organisation. Cette dernière est perçue alors pour les candidats comme étant un lieu de travail « désirable ». Des études mettent en avant les composantes suivantes : attitudinales, intentionnelles et comportementales. La première est l'attitude positive envers l'organisation. La seconde est l'intention de candidater et la dernière est l'acceptation de l'emploi. Ainsi, selon les chercheurs, l'attraction peut être évaluée comme « la volonté de réaliser des efforts pour cette entreprise (rechercher des informations additionnelles par exemple) ou de travailler pour elle, la volonté ou le choix de passer un entretien, la volonté d'accepter l'emploi ou de rejoindre l'entreprise » (Aiman-Smith, Bauer et Cable, 2001 ; Barber, 1998 ; Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011, p. 17). L'attractivité d'une organisation permet un flux continu de candidats à long terme car elle influence positivement à la fois l'intention et la décision de candidater également. Ensuite, elle renforce la quantité et la qualité des candidats. Enfin, elle établit une différenciation durable dans la guerre des talents (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011, p. 17).

Deuxièmement, la marque employeur est susceptible d'agir sur des variables individuelles et des variables organisationnelles de l'attractivité organisationnelle (Charbonnier-Voirin et Vignoles, 2011 et 2015 ; Khaldi et Majidi, 2018). Au niveau individuel, les candidats seraient attirés par des entreprises possédant des valeurs proches des leurs. Selon Backhaus (2004), il s'agit plus précisément de la « similarité » des valeurs et personnalités entre le candidat et l'employeur. Des éléments de la personnalité (estime de soi et besoin d'accomplissement par exemple), modèrent, selon Turban et Kéon (1993), l'effet des caractéristiques organisationnelles sur l'attractivité. Les grandes entreprises décentralisées seraient plutôt choisies par les candidats ayant une haute estime de soi alors que, les entreprises mettant en place un système de rémunération basé sur le mérite et l'ancienneté attireraient des candidats

possédant un fort besoin d'accomplissement. De plus, les personnes consciencieuses (respect des obligations, de la discipline) auraient quant à elles un intérêt plus important pour les grandes organisations. Enfin, les individus possédant une ouverture forte choisiraient les organisations multinationales (Lievens et al, 2001).

Les premières expériences jouent également un rôle important sur le lien entre l'intention de candidater et la marque employeur (Agrawal et Swaroop, 2009). Les organisations offrant plus de responsabilités et d'autonomie augmenteraient la probabilité que les individus ayant une précédente expérience candidatent. Quatre grands leviers d'attractivité influençant les candidats sont relevés par S. Panczuk et S. Point, mentionné par Khaldi et Majidi (2018, p. 245) dans leur texte : « l'image de marque de l'entreprise ; la rémunération offerte (au sens large du terme, en y intégrant les conditions de travail, les bénéfices annexes, etc.) ; le rôle, ainsi que les responsabilités confiées, mais aussi l'environnement relationnel proche (collègues et managers) ; les potentiels de développements futurs ». Du côté des individus ne possédant pas d'expérience, ceux-ci connaissant peu d'attributs éprouvent des difficultés à comparer les entreprises. Jugeant différemment, la réputation de l'entreprise serait donc un point de repère essentiel pour les personnes inexpérimentées (Collins et Steven, 2002 ; Charbonnier-Voirin et Vignoles, 2011, p. 22).

Au niveau organisationnel, des aspects objectifs de l'organisation comme la taille, le degré d'internationalisation, la localisation, le niveau de décentralisation ou encore la dispersion géographique influenceraient l'attraction de potentiels candidats (Cable et Turban, 2001 ; Lievens et al, 2001). Représentant la caractéristique la plus visible et la plus importante pour les individus, la taille de l'entreprise serait un facteur d'attractivité non négligeable. L'internationalisation donnerait des perspectives d'avancement à l'étranger. Le niveau de décentralisation quant à lui représenterait un signal par rapport à la culture et les valeurs véhiculées par l'entreprise (Lievens et al, 2001 ; Turban et Kéon, 1993 ; Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011, p. 23).

Ensuite, l'image de marque et la notoriété seraient aussi importantes en termes d'attractivité. La réputation est le premier élément à prendre en compte dans l'élaboration et le maintien de l'image de marque. Plus précisément, la réputation est une « représentation perceptuelle de l'attrait global d'une organisation par rapport à ses principaux rivaux » (Fombrun, 1996 ; Charbonnier-Voirin et Vignoles, 2015, p. 72). La notoriété présente également un effet plus social car il est plus simple de justifier à son entourage la décision de postuler dans une

entreprise connue. De plus, une expérience dans une entreprise réputée est assez valorisante, en termes d'employabilité pour la suite. Ainsi, si l'entreprise ne dispose pas d'une bonne réputation, celle-ci risquerait d'attirer moins de candidats qualifiés (Charbonnier-Voirin et Vignoles, 2015, p. 72 ; Khaldi et Majidi, 2018, p. 246).

1.2.4.2. Effets de la marque employeur sur les collaborateurs

Les chercheurs ont relevé un certain nombre d'impacts positifs de la marque employeur sur les attitudes et comportements des collaborateurs d'une organisation. Celle-ci permettrait principalement le développement de l'identification organisationnelle et de renforcer la fidélité des travailleurs. Néanmoins, nous tacherons aussi de préciser qu'il existe également des effets pervers de la marque employeur pouvant provoquer de la démotivation et/ou un départ massif et rapide des nouveaux arrivants (Charbonnier-Voirin et Vignoles, 2015, pp. 69-71).

La marque employeur influencerait l'identification des collaborateurs à leur organisation (Viot et Benraïss-Noailles, 2014, p. 72). D'après Albert et Whetten (1985), l'identité organisationnelle représente l'image cognitive que les membres se font de l'organisation (Backhaus et Tikoo, 2004, p. 509). Selon la théorie de l'identité sociale, « la marque employeur conduirait à « incorporer » l'identité de l'organisation à sa propre identité et développerait ainsi l'identification organisationnelle » (Khaldi et Majidi, 2018, p. 249). Cette théorie défend que « l'identité et l'estime de soi des individus sont en partie déterminées par leur appartenance à des organisations sociales telles que l'entreprise dans laquelle ils travaillent ou le groupe de personnes avec lesquelles ils collaborent » (Viot et Benraïss-Noailles, 2014, p. 72). De plus, lorsque l'organisation est vue positivement par les collaborateurs, l'appartenance à cette organisation augmente leur estime de soi ainsi que leur identification à l'organisation (Viot et Benraïss-Noailles, 2014, p. 72). Les individus cherchent à s'identifier à leur organisation : si elle est positive et attrayante, ils le feront (Dutton et al., 1994 ; Backhaus et Tikoo, 2004, p. 509). C'est la perception des caractéristiques-clés et avantages d'une organisation qui influence l'identification des travailleurs à l'organisation (Khaldi et Majidi, 2018, p. 249). Lievens et al. (2007) précisent que seuls les attributs symboliques facilitent l'identification des collaborateurs à l'organisation. Enfin, les effets internes de la marque employeur ne se cantonnent pas à une identification meilleure des membres à leur entreprise (Viot et Benraïss-Noailles, 2014, p. 72). L'augmentation du sentiment d'identification contribue à un meilleur engagement envers l'organisation (Backhaus et Tikoo, 2004, p. 509 ; Crewson, 1997). En effet, l'identification, incite, selon Maxwell et Knox (2009), les individus à adopter les comportements voulus par l'organisation (Khaldi et Majidi, 2018, p. 249 ; Viot et Benraïss-Noailles, 2014, p. 72).

La marque employeur est aussi susceptible de susciter la fidélité organisationnelle. Perdre un membre contraint l'entreprise à assumer le coût de recrutement, donc les coûts associés au renouvellement du personnel (remplacement, formation, etc.). Conserver un travailleur est moins coûteux que d'en recruter un nouveau. Cette « économie des coûts de transaction » représente une des motivations premières à fidéliser leurs ressources (Khaldi et Majidi, 2018, p. 248). Ainsi, fidéliser ses collaborateurs, constitue l'un des principaux défis du marketing des ressources humaines. Dans le texte de Khaldi et Majidi (2018), nous retrouvons deux façon de définir la fidélité. Premièrement, il s'agit d'une « relation de confiance provoquant une résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi externe » (Khaldi et Majidi, 2018, p. 248). Deuxièmement, la fidélité correspond à « une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et examiner les offres d'emploi externes et un sentiment d'appartenance fort » (Khaldi et Majidi, 2018, p. 248).

De nature multifacettes, le concept de fidélité organisationnelle a connu des évolutions théoriques. Récemment, un consensus sur l'utilisation du modèle ELVN (Exit, Loyalty, Voice, Neglect), semble s'être dégagé pour évaluer « les différentes manifestations, attitudeales et comportementales, de la fidélité organisationnelle » (Cézanne et Guillon, 2013 ; Charbonnier-Voirin et Lissillour, 2018, p. 99). Le modèle ELVN, initié par Hirschman (1970), explique les comportements d'adaptation de collaborateurs ayant des conditions de travail insatisfaisantes (Grima et Glaymann, 2012). Il permet de différencier la fidélité réelle ou choisie représentée « par les comportements constructifs et actifs créateurs de valeur d'un individu désireux de rester dans une organisation, de la fidélité de façade ou par emprisonnement où l'individu reste en l'absence d'alternatives crédibles et peut prendre de la distance ou adopter des comportements contreproductifs » (Paillé, 2005 ; Withey et Cooper, 1989 et 1992 ; Cézanne et Guillon, 2013 ; Grima et Glaymann, 2012 ; Charbonnier-Voirin et Lissillour, 2018, p. 102). Le modèle ELVN de la fidélité organisationnelle comporte quatre composantes. La première, « Exit », se traduit par une volonté de partir et une rupture entre un collaborateur insatisfait et une organisation. Envisager ou se préparer à partir sont également des éléments à étudier dans le cadre de la fidélité organisationnelle si l'action du départ n'est pas possible. La propension à rechercher une autre carrière ou l'intérêt porté, par des travailleurs, à d'autres opportunités professionnelles, sont donc des moyens de mesure à prendre en compte (Rusbult et al., 1988, Grima et Glaymann, 2012 ; Naus et al., 2007, Paillé, 2005 ; Peretti et Swalhi, 2007 ; Charbonnier-Voirin et Lissillour, 2018, p. 102). « Voice », représente le comportement menant à l'amélioration du fonctionnement de l'organisation (Naus et al. 2007). « Loyalty » est un

sentiment d'attachement à l'organisation et représente l'approche attitudinale de la fidélité. Représentant un attachement émotionnel à l'organisation, l'implication affective serait un puissant indicateur de la fidélisation des travailleurs (Meyer et Smith 2000 ; Meyer et Allen, 1997, Césanne et Guillon, 2013 ; Charbonnier-Voirin et Lissillour, 2018, p. 103). La dernière composante, « Neglect », fait référence à la distance que prend un membre vis-à-vis de son organisation (retards, absentéisme, erreurs de travail) (Grima et Glaymann, 2012, p. 5). Les caractéristiques suivantes représentent donc l'idéal-type d'un travailleur fidèle : n'envisage pas de partir, réalise des efforts continus, évite de perturber le fonctionnement organisationnel, répond et dépasse les exigences formelles (Charbonnier-Voirin et Lissillour, 2018, p. 103).

Dans un contexte de guerre des talents, des stratégies de fidélisation sont mises au point par les services ressources humaines (Khaldi et Majidi, 2018, p. 248). Grâce aux avantages perçus de travailler pour une organisation, la marque employeur serait une source de fidélité dont elle influencerait chacune des composantes (Charbonnier-Voirin et Lissillour, 2018, p. 104).

1.2.4.3. Effets négatifs de la marque employeur

La marque employeur n'a pas nécessairement que des effets positifs sur les collaborateurs et les candidats d'une organisation. Dans les lignes qui vont suivre, nous allons examiner les effets négatifs que peut provoquer une marque employeur.

Il est important que les travailleurs aient une bonne image de l'organisation où ils travaillent. Selon Avello et al. (2013), l'implication positive des collaborateurs est influencée par une perception positive des attributs de la marque employeur (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015, p. 70). En menant une étude sur des travailleurs indiens, par exemple, Priyadarshi (2011) montre que le manque de flexibilité, de variété dans le travail, d'un bon environnement de travail et l'absence d'opportunité associées à la carrière et/ou à la rémunération, influencerait négativement l'implication, la satisfaction au travail et positivement l'intention de quitter l'organisation (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015, pp. 70-71).

La marque employeur produit des attentes chez les candidats et nouveaux entrants envers l'entreprise et le travail. D'après Mark et Toelken (2009), la marque employeur est un construit relationnel constituant une identité organisationnelle perçue et un « contrat psychologique ». Ce dernier se définit comme « les perceptions par le salarié des obligations réciproques convenues entre lui-même et l'organisation » (Anderson et Schalk, 1998 ; Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011, p. 18). Ainsi, la marque employeur prend part à la formation d'un contrat psychologique avant même qu'ait lieu le recrutement (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011,

p. 18). À l'aide de différents moyens de communication (site internet ou journal par exemple) des messages par rapport aux opportunités de carrières ou l'environnement de travail sont transmis par l'organisation et constituent des attributs de la marque employeur. Ils peuvent être interprétés comme étant des promesses faites aux candidats (Backhaus et Tikoo, 2004). La formation du contrat psychologique débute par ces messages. Celle-ci se poursuivra et évoluera après le recrutement quand aura lieu, entre le collaborateur et son employeur, une relation d'échange (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011, p. 18).

De plus, la marque employeur peut devenir « toxique » quand elle ne respecte pas ses engagements et promesses annoncées. La cohérence entre les discours attractifs de l'employeur et ses actes est une condition de l'implication, la satisfaction et la motivation des travailleurs (Mark et Toelken, 2009 ; Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015, p. 71). Une violation ou rupture du contrat psychologique conduit à la démotivation et/ou à un départ massif et rapide des candidats (Robinson, Kraatz et Rousseau, 1994). Si un travailleur perçoit négativement l'image de marque, celui-ci dépensera peu d'énergie pour contribuer à la mission de la collectivité (Khaldi et Majidi, 2018, p. 249). L'alignement des valeurs est impératif afin d'éviter que les collaborateurs deviennent des saboteurs ou qu'ils « ne vivent pas la marque » (Maxwell et Knox, 2009 ; Leijerholt et al., 2021, pp. 15-16). La marque employeur doit donc avant tout être cohérente avec la réalité de l'entreprise pour être efficace (Maxwell et Knox, 2009). Ainsi, l'image de marque n'est pas uniquement importante lors du recrutement, mais également dans une optique relationnelle à long terme entre le membre et l'entreprise (Girard et al., 2011 ; Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015, pp. 70-71). L'entreprise se doit donc d'agir de façon conforme à sa promesse afin de retenir ses collaborateurs en faisant une réflexion de fond sur les pratiques qu'elle valorise, sa culture et son identité (Gaddam, 2008 ; Lievens, 2007 ; Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016, p. 157).

Partie II – Design de la recherche

Jusqu'à présent, la littérature nous a permis de comprendre la distinction entre les termes de motivation du service public et de marque employeur. Or, il est nécessaire d'articuler ces deux notions afin de répondre à la question de recherche initialement posée : « *Comment la marque employeur influence-t-elle l'attraction des candidats, l'identification et la fidélisation des agents d'une organisation publique ?* ». La partie présente va nous fournir des moyens pour nous permettre d'y répondre et est divisée en trois sections : le cadre d'analyse, l'étude de cas et la méthode de recherche. La première mènera à la formulation des hypothèses et à l'opérationnalisation des variables. La seconde discutera à la fois du contexte de recherche au Service public de Wallonie (SPW) et de sa pertinence par rapport à notre recherche. La dernière, quant à elle, explicitera les méthodes d'analyse et de collecte des données, afin de vérifier, *in fine*, les hypothèses. Ces dernières sont considérées comme étant des réponses provisoires à notre question de recherche. Il s'agira par la suite de les tester empiriquement afin de les confirmer ou les infirmer (Delacroix, Jolibert, Monnot et Jourdan, 2021, p. 15).

II.1. – Cadre d'analyse

Au terme de cette section nous allons aboutir à la création d'un guide d'entretien. Pour le construire, nous devons d'abord émettre des hypothèses à notre question de recherche puis trouver un moyen de les vérifier dans la réalité. Ce moyen est l'opérationnalisation des variables puisque ce processus amène à fournir des indices plus concrets et directement mesurables, pouvant servir à rédiger les questions du guide d'entretien. Ce dernier, comme nous le verrons, est indispensable pour la suite de notre recherche puisqu'il nous aidera à collecter des données.

II.1.1. - Formulation des hypothèses

Pour rappel, lors de l'introduction, nous avons annoncé la thèse suivante : si la marque employeur engendre de l'attractivité, l'identification et de la fidélité, c'est parce qu'elle suscite de la motivation. Nous partons du postulat que nous pouvons donc utiliser la marque employeur pour procurer de la motivation et que celle-ci génère de l'attractivité, l'identification ainsi que de la fidélité. Ainsi, comme nous le voyons, nous suspectons des liens. Dans les lignes qui suivent nous allons voir que différents auteurs les ont déjà également suggérés.

Premièrement, nous soupçonnons un lien entre la marque employeur et la motivation. Lors de la littérature, nous avons relevé différents effets de la marque employeur. Cependant, ce ne sont pas les seuls impacts. En effet, celle-ci permettrait également de motiver les travailleurs en appliquant des techniques de marketing et de ressources humaines (Gaddam, 2008 ;

Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015, p. 70-71 ; Singh et Jain, 2013, p. 12). Singh et Jain (2013) ont, par exemple, montré une corrélation positive entre la marque employeur et la motivation. Il y aurait selon eux une association entre ces deux variables, la marque employeur expliquerait le niveau de motivation des collaborateurs. Les organisations ayant une image de marque forte auraient aussi des membres motivés (Singh et Jain, 2013, p. 11). Il serait donc nécessaire de construire une marque employeur efficace afin de motiver le personnel.

Deuxièmement, la motivation, engendrée par la marque employeur, susciterait de l'attractivité auprès des candidats. L'étude de Weske et al. (2020) est l'une des premières à examiner l'importance relative de la motivation du service public comme critère d'attractivité des employeurs. Ils ont mené une enquête sur le rôle de la motivation du service public et l'engagement aux valeurs publiques pour attirer et sélectionner des candidats potentiels. Alors que des travaux prétendent que les candidats possédant des niveaux élevés de motivation de service public sont intéressés par les emplois du secteur public, les résultats de Weske et al. (2020) relèvent que l'utilisation de la marque employeur pour attirer ces individus en question pourraient être moins concluante que prévue (Lewis et Frank 2002 ; Naff et Crum 1999 ; Weske et al. 2020, p. 688-689). Les candidats ayant un engagement élevé aux valeurs publiques ne semblent pas être attirés par une organisation montrant des valeurs publiques dans leur marque employeur (Weske et al., 2020, p. 689). Weske et al. (2020) pointent des explications qui clarifient ce résultat inattendu. Provenant d'une seule université, leur échantillon ne contient pas une puissance suffisante pour confirmer pleinement ces données. Néanmoins, Weske et al. (2020, pp. 689-690) pensent que cette explication viendrait du fait que les individus, étant très attachés aux valeurs publiques, auraient, selon leurs données, moins tendance à scruter des carrières et offres d'emplois. Pour Hoggett (2006) et Leijerholt et al (2019, p. 127), ces collaborateurs, au lieu de s'intéresser au profit et au succès d'une organisation individuelle, seraient plutôt motivés à mettre en place des avantages sociétaux et à respecter les valeurs propres aux organisations publiques. L'autre raison est que l'effet de l'engagement aux valeurs publiques est faible par rapport à l'effet de la motivation extrinsèque. Ces motivations, telles qu'une rémunération plus élevée et/ou des bonnes perspectives de carrières, risquent d'être plus importantes que les motivations liées à l'engagement aux valeurs publiques pour attirer des candidats. D'autres valeurs peuvent être attrayantes pour les personnes motivées par le secteur public, à savoir l'orientation usager, la gestion du public ou le grand public par exemple. Ainsi, les candidats ayant des niveaux de motivation extrinsèque plus élevés sont, généralement, plus

attirés à postuler. Cette motivation-là est alors non négligeable dans un contexte de recrutement (Weske et al., 2020, pp. 689-690).

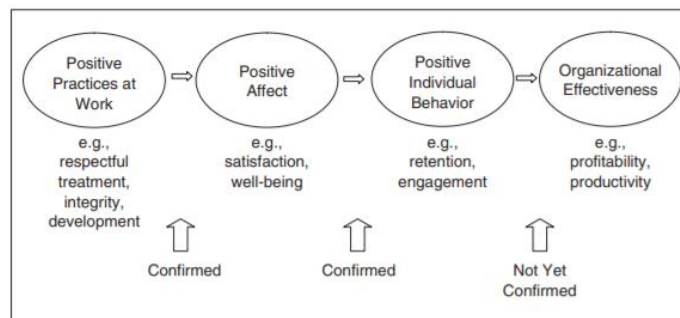
Troisièmement, la motivation, générée par la marque employeur, provoquerait de l'identification pour les collaborateurs. Leijerholt et al. (2021), mettent en avant dans leur étude, que les organisations du secteur public doivent tenir compte de la motivation du service public pour construire une marque employeur forte. D'après leurs résultats, la motivation du service public influence la congruence des valeurs perçues et les comportements positifs (identification, fierté et engagement de la marque) au sein des organisations du secteur public. Elle doit être considérée comme une façon de favoriser les relations de marque avec les travailleurs actuels et potentiels. (Leijerholt et al., 2021, p. 16). Le secteur public est intéressant à étudier sur la question de la congruence des valeurs de marque. Cette dernière se caractérise par la similitude entre les valeurs personnelles des collaborateurs et les valeurs communiquées par l'organisation où ils travaillent. Autrement dit, les valeurs des membres doivent correspondre aux valeurs de la marque (Leijerholt et al., 2021, p. 6). Mettre en adéquation les valeurs de la marque sur les motivations des travailleurs pourrait être efficace afin de soutenir l'image de marque interne (Leijerholt et al., 2021, p. 18). Les agents du secteur public sont par exemple supposés être fiers de servir les autres et apporter de l'aide à la société dans son ensemble (Leijerholt et al., 2021, p. 7). Ces éléments peuvent être, pour ceux-ci, un facteur important de motivation. Ainsi, les valeurs sont donc pertinentes car la motivation du service public risque d'influencer la perception qu'ont les collaborateurs sur la marque employeur de leur organisation (Leijerholt et al., 2021, p. 3). Les perceptions de la marque des collaborateurs sont, dans l'étude Leijerholt et al (2021, p. 2), conceptualisées comme des réponses affectives à la marque employeur, à savoir, l'identification, la fierté et l'engagement envers la marque. L'identification à la marque est, comme nous l'avons vu, un sentiment d'appartenance positif d'un travailleur à la marque employeur (Leijerholt et al., 2021, p. 4). La fierté désigne un plaisir d'être associé à la marque, ayant un effet positif sur l'engagement des collaborateurs (Gouthier et Rhein, 2011 ; Leijerholt et al., 2021, p. 5). Cet engagement est un attachement psychologique des collaborateurs à la marque et repose sur des valeurs partagées ainsi que la confiance (Fullerton, 2005, p. 1375). Il s'agit d'une forme d'adhésion entre les membres et la marque. (Piehler et al, 2016). Ainsi, l'engagement de marque des travailleurs repose sur l'identification, la fierté de la marque et la congruence des valeurs (Leijerholt et al., 2021, p. 6).

Pour soutenir la congruence des valeurs entre les collaborateurs et la marque, la communication a son rôle à jouer (Leijerholt et al., 2021, p. 6). Au niveau externe, celle-ci permet aux membres de prendre des repères sur l'adéquation entre leur identité individuelle et l'image de l'organisation véhiculée (Scott et Lane, 2000 ; Leijerholt et al., 2021, p. 6). Cependant, il faut faire attention lorsque la communication externe décrit faussement les valeurs et les travailleurs (Celsi et Gilly, 2010 ; Leijerholt et al., 2021, p. 6). Cela risque d'être mal accepté par ces derniers, l'inverse est préférable. En effet, Khaldi et Majidi (2018, pp. 249-250), expliquent que, si d'un point de vue extérieur, l'entreprise est perçue comme étant à la pointe du progrès, dynamique et compétente, cela donne un sentiment de fierté d'appartenance et une représentation positive de l'entreprise, entraînant naturellement la motivation au travail. Concernant la communication interne, selon des chercheurs, les membres comprennent la signification de la marque et des valeurs à travers les interactions qu'ils ont avec la direction et les autres collaborateurs (Dean et al., 2016 ; Leijerholt et al., 2021, p. 2). L'exposition aux valeurs de la marque par le biais de la culture organisationnelle représente alors un moyen nécessaire pour l'acceptation et l'adhésion des membres à ces valeurs (Wallace et al., 2011 ; Leijerholt et al., 2021, p. 2). La communication interne se caractérise comme étant un outil clé de l'image de marque interne et un moteur de la perception des travailleurs de la marque employeur (Leijerholt et al., 2021, p. 2). L'adéquation des valeurs dans la communication interne peut donc « enclencher » l'ensemble des comportements appropriés favorables à la marque (Leijerholt et al., 2021, p. 7). En étant conforme aux aspects de la motivation du service public, la communication interne risque potentiellement de favoriser les perceptions positives des travailleurs sur l'organisation permettant d'atteindre les résultats voulus par l'image de marque interne (Leijerholt et al., 2021, p. 9).

Enfin, la motivation, générée par la marque employeur, occasionnerait de la fidélité pour les collaborateurs. D'après les résultats de Singh et Jain (2013, pp. 11-12), les travailleurs auraient davantage l'intention de rester dans l'organisation lorsqu'ils sont motivés. Ils recommandent donc les pratiques idéales de gestion suivantes pour améliorer l'image de marque : favoriser un bon leadership, avoir des relations publiques transparentes, responsabiliser et accorder plus d'autonomie aux membres (Singh et Jain, 2013, p. 12). Avec cette image de marque forte, les travailleurs seraient, d'après les résultats de Singh et Jain (2013, p. 12), davantage motivés et plus enclins à rester dans l'organisation. De plus, la congruence des valeurs présente dans la communication interne a, selon Leijerholt et al (2021), un effet positif sur les pratiques organisationnelles positives (Leijerholt et al., 2021, p. 7). Ces dernières sont des activités

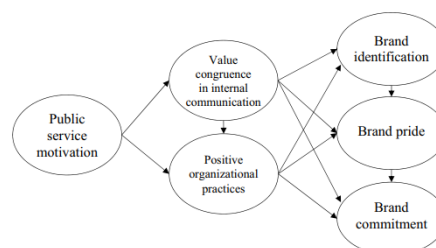
positives menant à l'épanouissement dans les organisations et contribuant à des changements souhaitables dans l'efficacité organisationnelle (Cameron et al., 2011, pp. 266-267). En effet, comme illustré ci-dessous, les pratiques positives (confiance, traitement respectueux, développement personnel, intégrité), produisent un effet positif auprès des membres (satisfaction, bien-être), provoquant un comportement individuel positif (rétention, engagement), menant ainsi à l'efficacité organisationnelle (rentabilité, productivité) (Cameron et al., 2011, pp. 267-268 ; Lyubomirsky et al., 2005 ; Leijerholt et al., 2021, pp. 7-8). Cependant, le lien entre l'efficacité organisationnelle et les pratiques positives doit être confirmé empiriquement (Chun, 2005; Wright et Goodstein, 2007 ; Cameron et al., 2011, p. 268).

Fig. 4. Liens entre pratiques positives et efficacité organisationnelle (Cameron et al., 2011).



Ainsi, comme illustré ci-dessous, la motivation du service public aurait donc, selon Leijerholt et al. (2021), un rôle à jouer sur la formation des opinions des travailleurs sur la communication interne et les pratiques organisationnelles mais présenterait également une influence indirecte sur l'identification, la fierté et l'engagement envers la marque.

Fig 5. Influence indirecte de la motivation du service public sur les perceptions, qu'ont les travailleurs, sur la marque employeur de l'organisation (Leijerholt et al., 2021, p. 10)



Bien que les enquêtes de Weske et al. (2020) et de Leijerholt et al. (2021) nous indiquent des résultats contradictoires, il semble pertinent de nuancer cela en rappelant ce que la littérature nous a appris sur les effets importants de la marque employeur. Cette dernière, destinée à la fois aux candidats potentiels et aux agents de l'organisation, entraîne des répercussions

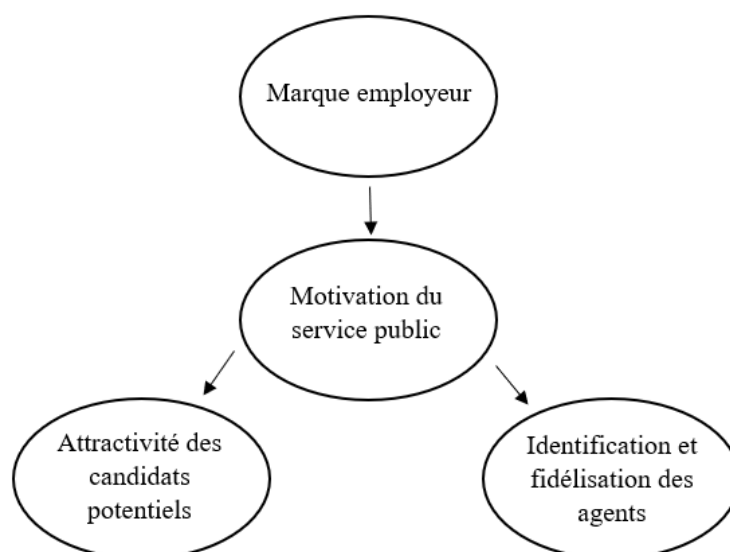
différentes en fonction de la cible. La marque employeur exerce sur les candidats une influence sur l'attractivité de l'organisation, à savoir l'intention et la décision de candidater (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015). Idéalement, ceux-ci doivent percevoir l'organisation comme étant un lieu de travail « désirable » et avantageux pour eux afin qu'ils acceptent de postuler et d'y contribuer positivement (Cable et Turban, 2001). La marque employeur permettrait également de développer l'identification organisationnelle et de renforcer la fidélisation des agents. En étant influencé par les caractéristiques-clés et avantages, les agents se font une image mentale de l'organisation. Si celle-ci est positive, ceux-ci envisageront moins de partir, manifesteront un meilleur engagement envers l'organisation et à la fidélité de la marque (Charbonnier-Voirin et Lissillour, 2018).

Au vu des diverses relations que peuvent entretenir la marque employeur et la motivation du service public sur les candidats d'une part et sur les agents d'autre part, il convient de formuler les hypothèses suivantes qui seront vérifiées au terme de l'analyse empirique :

- *H1 : La marque employeur suscite l'attractivité des candidats potentiels en influençant positivement leur motivation.*
- *H2 : La marque employeur suscite l'identification et la fidélisation des agents en influençant positivement leur motivation.*

Nous pouvons les représenter schématiquement de la manière qui suit :

Fig. 6. Représentation schématique des hypothèses



II.1.2. – Opérationnalisation des variables

Afin de vérifier les hypothèses qui viennent d'être présentées, il est nécessaire de dresser un tableau d'opérationnalisation des variables. Pour réaliser ce dernier, chacune des variables ont été respectivement décomposées en indicateurs et en indices. Les éléments de chacune de ces composantes sont issus directement de la littérature présentée précédemment.

Intéressons-nous d'abord aux indicateurs. Pour analyser la marque employeur, nous nous basons à la fois sur l'étude de Charbonnier-Voirin et Vignolles (2011) et sur celle de Berthon et al. (2005). À l'aide de la première, nous nous intéressons à la culture organisationnelle, aux pratiques et outils de marketing traditionnel ainsi que de recrutement RH. Avec la seconde, nous reprenons la valeur d'intérêt, la valeur sociale, la valeur de transmission, la valeur économique et la valeur de développement, toutes celles-ci étant, comme nous l'avons vu, identifiées par l'auteur. Alors que, la motivation du service public, quant à elle, est examinée par le biais des dimensions relevées par Perry (1996). L'identification et la fidélisation des agents, sont, de leur côté, vérifiées par les facteurs d'identification des agents à l'organisation (Khaldi et Majidi, 2018 ; Viot et Benraïss-Noailles, 2014 ; Dutton et al., 1994 ; Backhaus et Tikoo, 2004), le modèle ELVN d'Hirschman (1970) et les stratégies de fidélisation des agents (Khaldi et Majidi, 2018), l'attractivité des candidats potentiels est étudiée par les variables individuelles et organisationnelles d'attractivité (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011 et 2015 ; Khaldi et Majidi, 2018 ; Cable et Turban, 2001 ; Lievens et al, 2001 ; Turban et Kéon, 1993 ; Fombrun, 1996 ; Agrawal et Swaroop, 2009 ; Backhaus, 2004),

Enfin, les indices, donnent la possibilité de mesurer les indicateurs à l'aide d'éléments plus concrets. Par exemple, l'intérêt pour les personnes étant impliquées dans des activités aidant la société, être prêt à faire des sacrifices pour contribuer au bien-être des citoyens, le sens du service public, la préoccupation des problèmes sociaux, l'importance de l'intérêt général et à l'égalité de traitement (Kim et al. 2013) renseignent sur les dimensions de la motivation du service public (attraction pour le service public, adhésion aux valeurs publiques, compassion et sens du sacrifice (altruisme et comportement prosocial)) (Perry, 1996).

Ainsi, nous partons d'hypothèses, qui peuvent paraître « abstraites » pour arriver à des indices plus concrets et directement mesurables. Le but étant d'arriver, *in fine*, à la construction d'un guide d'entretien (voir Annexe 1), en ayant comme objectif principal de confirmer ou infirmer les hypothèses de notre question de recherche.

Tableau 1 : Opérationnalisation des variables

Sous-critères	Indicateurs	Indices
Marque employeur	Présence d'une culture organisationnelle forte (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> - Attitudes, croyances, normes et valeurs de l'organisation - Cohérence/conformité/adéquation entre la marque employeur et les faits
	Pratiques et outils de marketing traditionnel (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> - Publicité faite sur l'entreprise par les tiers - Communication faite par l'entreprise - Bouche à oreille positif
	Pratiques et outils de recrutement RH (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> - Pratiques et processus de recrutement - Gestion des carrières (évaluation ; formation et développement ; avancement ; système d'appréciation des performances ; rémunération) - Style de management - Conditions de travail en général
	Valeur d'intérêt (Berthon et al, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Environnement de travail dynamique et stimulant - Employeur innovateur - Valorisation et utilisation de la créativité des travailleurs - Production des produits et services de haute qualité et innovants
	Valeur sociale (Berthon et al, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Bonnes relations avec ses collègues et supérieurs - Soutien et encouragement des collègues - Environnement de travail agréable
	Valeur de transmission (Berthon et al, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Appliquer ce qu'on appris à l'université - Enseigner aux autres ce qu'on a appris - Organisation orientée vers le client
	Valeur économique (Berthon et al, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Rémunération attrayante (salaire de base supérieur à la moyenne) - Opportunité de carrière et de promotion - Sécurité de l'emploi
	Valeur de développement (Berthon et al, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaissance - Confiance en soi - Se sentir bien après avoir travaillé - Dignité et sens du travail - Acquérir une expérience améliorant la carrière
Attractivité des candidats potentiels	Variables individuelles d'attractivité (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011 et 2015 ; Khaldi et Majidi, 2018 ; Backhaus, 2004 ; Turban et Kéon, 1993 ; Agrawal et Swaroop, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> - Premières expériences - Adéquation entre les valeurs personnelles et celles de l'organisation - Estime de soi et besoin d'accomplissement - Rôle, responsabilités et autonomie - Image de marque de l'entreprise - Rémunération offerte - Environnement relationnel proche

		<ul style="list-style-type: none"> - Potentiel de développement futurs - Réputation
	Variables organisationnelles d'attractivité (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011 et 2015 ; Khaldi et Majidi, 2018 ; Cable et Turban, 2001 ; Lievens et al, 2001 ; Turban et Kéon, 1993 ; Fombrun, 1996)	<ul style="list-style-type: none"> - Taille de l'organisation, degré d'internationalisation, localisation, niveau de décentralisation, dispersion géographique - Image de marque, notoriété et réputation
Motivation du service public	Dimensions (Perry, 1996 ; Kim et al., 2013) <ul style="list-style-type: none"> - Attraction pour le service public - Adhésion aux valeurs publiques - Compassion - Sens du sacrifice (altruisme et comportement prosocial) 	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir de l'intérêt pour les personnes étant impliquées dans des activités aidant la société - Sens du service public - Préoccupation des problèmes sociaux - Importance de l'intérêt général et de la collectivité - Importance accordée à l'égalité de traitement entre les citoyens - Agir de manière éthique - Compatir à la situation des personnes étant défavorisées et en difficulté - Être prêt à faire des sacrifices pour contribuer au bien-être des citoyens
Identification des agents	Facteurs d'identification des agents à l'organisation (Khaldi et Majidi, 2018 ; Viot et Benraïss-Noailles, 2014 ; Dutton et al., 1994 ; Backhaus et Tikoo, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation positive et attrayante (caractéristiques clés et avantages)
Fidélisation des agents	<ul style="list-style-type: none"> - Modèle ELVN d'Hirschman (1970) - Stratégies de fidélisation des agents (Khaldi et Majidi, 2018) 	<ul style="list-style-type: none"> - Volonté de quitter l'organisation - Comportement menant à l'amélioration du fonctionnement de l'organisation - Sentiment d'attachement à l'organisation - Distance que prend un agent vis-à-vis de l'organisation (retards, absentéisme, erreurs de travail) - Utilisation de la marque employeur pour montrer aux agents les avantages perçus de travailler pour une organisation

II.2. – Etude de cas sur le Service public de Wallonie

Dans cette section, l'accent sera porté sur l'analyse de notre terrain de recherche. En nous basant sur le site internet et le contrat d'administration 2020-2025 de l'institution, nous tâcherons d'abord de présenter brièvement l'historique, les valeurs, les missions et la structure organisationnelle du SPW. Par la suite, nous montrerons ce que le SPW met en place pour développer sa marque employeur et pour ce faire, nous avons réalisé une série d'entretiens exploratoires auprès d'agents, gestionnaires de la marque employeur (attachés au *Département des Ressources humaines* et à la *Direction de la Communication interne et externe*). Les questions mobilisées se retrouvent en Annexe 1. À titre de précision, les entretiens de cette

section différent de ceux réalisés pour la troisième partie du mémoire. En effet, alors que les entretiens exploratoires (de cette section) vont nous renseigner davantage sur la stratégie de marque employeur du SPW, les entretiens empiriques (de la troisième partie), eux, sont destinés à répondre à notre question de recherche. Pour ces derniers, nous en parlerons davantage par la suite.

II.2.1. – Présentation du Service public de Wallonie

II.2.1.1. Historique du Service public de Wallonie

D'un point de vue législatif, la Région wallonne a été créée dans les textes en 1970. Ce n'est qu'après 1980 que celle-ci est née sur le terrain avec des institutions régionales (Conseil et Exécutif). Ensuite, la loi spéciale du 8 août 1980 des réformes institutionnelles a permis d'accorder la base légale nécessaire au transfert du personnel de l'administration centrale vers les Communautés et Régions. Cette administration wallonne nouvelle fut chargée de détenir un personnel lui permettant d'exercer pleinement ses compétences. Dès 1983, la Région wallonne devient une administration grâce au transfert du personnel de l'Etat central. Le nouveau Ministère de la Région wallonne (MRW) dispose de services centraux établis à Namur, sélectionnée comme capitale régionale. Le Ministère wallon de l'Équipement et des Transports (MET), lui, n'est créé qu'à partir de 1989. En 2008, la fusion des deux Ministères, MRW et MET, ont permis de donner naissance au Service public de Wallonie.

La 6^e réforme de l'État, adoptée en décembre 2013 et entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2014, délègue d'autres responsabilités importantes, en matière de sécurité routière, d'aide aux personnes, de santé, de mobilité, d'économie et d'emplois, aux entités fédérées, les Régions ainsi qu'au SPW lui-même. Ces différents exemples de moments historiques illustrent pourquoi la Région wallonne dispose dorénavant d'importants blocs de compétences.

II.2.1.2. Valeurs du Service public de Wallonie

En 2015, après un travail de co-construction entre les agents et organisations syndicales, les six valeurs du SPW ont été définies et sont les suivantes (Service public de Wallonie., « Contrat d'administration 2020-2025 », 2022) :

- 1) Les agents du SPW, en étant tolérants et bienveillants, se doivent d'agir avec **respect**, que ce soit envers les usagers, leurs collègues et l'environnement.
- 2) Face à des situations similaires, les agents du SPW sont tenus de mettre les usagers sur un pied d'**égalité** en utilisant le même traitement. En termes de gestion des ressources

humaines, cherchant à tendre vers l'égalité, le SPW met en avant et soutient l'équité entre les agents.

- 3) La **solidarité**, c'est ce que les agents du SPW cherchent en se mettant, chacune et chacun à leur niveau, au service de leurs usagers. À travers son mode de management, le SPW encourage la transversalité, l'esprit d'équipe, l'entraide, la collaboration et le partage des responsabilités dans l'atteinte des objectifs communs.
- 4) En voulant tendre vers une excellence opérationnelle, les agents du SPW opèrent avec **professionnalisme**, et fournissent un service public de qualité.
- 5) En ce qui concerne la **reconnaissance**, les agents du SPW, bien que responsabilisés, sont soutenus et valorisés dans leurs initiatives par leurs collègues et supérieurs hiérarchiques. Grâce au principe de confiance et au droit à l'erreur promu par le SPW, chacun des agents est reconnu à sa juste valeur et trouve sa place dans l'organisation et ses compétences. Lors de l'exercice des missions du SPW, la reconnaissance des parties prenantes, par le biais de l'écoute et la prise en compte de leurs besoins et contraintes, est également précieuse.
- 6) Au sein du SPW, la **communication** est également présente, que ce soit en interne et en externe. À l'intérieur de l'organisation, les agents communiquent et collaborent avec leurs collègues pour privilégier l'efficacité dans leurs missions quotidiennes. Avec les usagers, les agents sont à la fois accessibles et transparents en offrant des informations accessibles, fiables et actuelles.

La société ainsi que la Wallonie évoluent en permanence. De plus, nos modes de fonctionnement sont remis en question par les politiques de transitions. Ainsi, pour être en adéquation avec ces changements, le SPW s'engage dans une dynamique importante de transformation organisationnelle. En impliquant à nouveau les agents et organisations syndicales dans une démarche participative, le Comité stratégique se charge donc de questionner les valeurs du SPW, avant la fin du contrat d'administration, pour l'horizon 2025.

II.2.1.3. Missions du Service public de Wallonie

Le gouvernement wallon confie des missions de service public et d'intérêt général au SPW. Cette organisation, en fournissant des services aux usagers wallons, participe à la mise en place des politiques publiques dans les sept domaines de la Wallonie, à savoir se déplacer, vivre, consommer, travailler/apprendre, habiter et entreprendre/produire. Par le biais de ces différentes actions, le SPW touche la vie de chaque citoyen et est considéré comme un partenaire incontournable des Pouvoirs locaux.

II.2.1.4. Structure organisationnelle du Service public de Wallonie

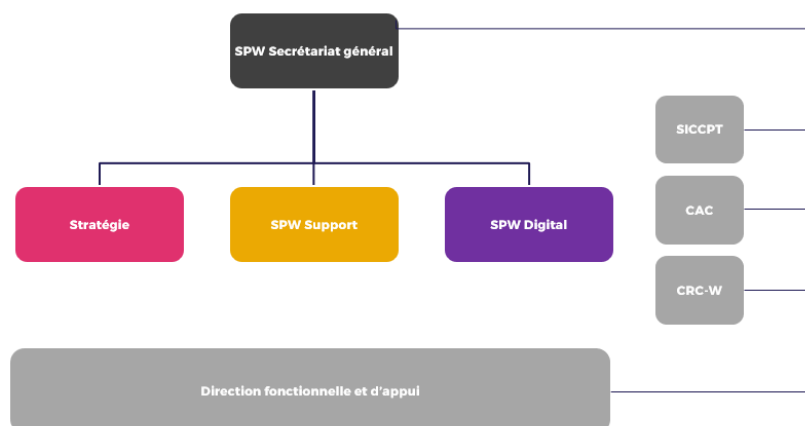
Le SPW, en agissant dans les compétences et matières qui lui sont dévolues, se doit de répondre aux missions décidées par le Gouvernement wallon. Pour ce faire, l'organisation comporte environ 10.000 agents répartis dans les services, qu'ils soient centraux, à Namur, et décentralisés, en Wallonie et à Bruxelles. D'un point de vue structurel, les missions du Gouvernement sont réparties, comme le montre l'organigramme ci-dessous (cfr. Figure 7), dans différentes sous-entités / directions générales.

Fig 7. Organigramme du SPW (Service public de Wallonie., « Organigramme du Service public de Wallonie », 2022)



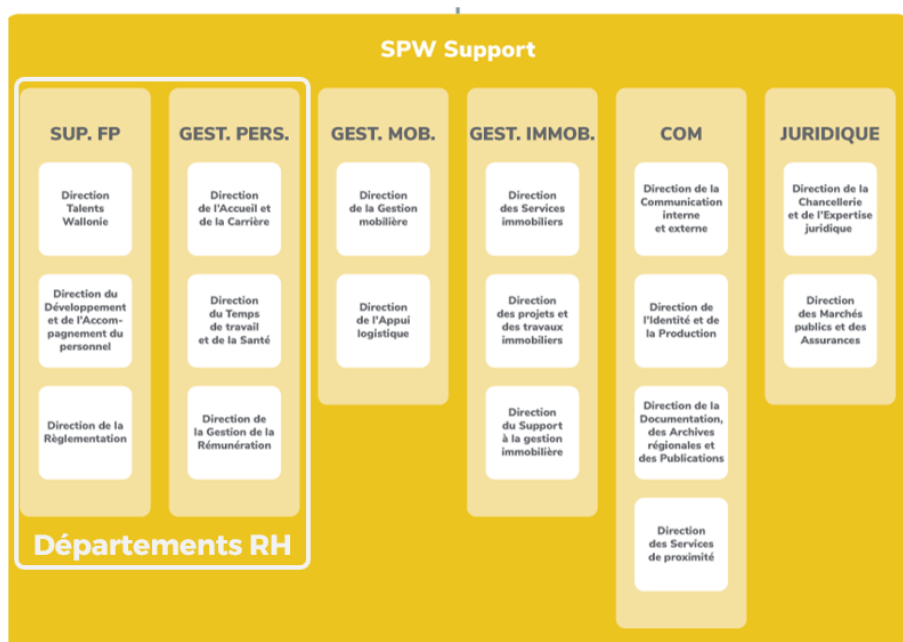
Dans le cadre restreint de notre recherche et en lien avec notre problématique, nous allons nous focaliser plus particulièrement sur le *Secrétariat Général* du SPW (cfr. Figure 8). À l'intérieur de celui-ci, il y a un *Pôle stratégie*, le *SPW Digital* et le *SPW Support*. Ce dernier est celui qui nous intéresse car il contient les *Directions/Départements* nous ayant permis de comprendre plus précisément la stratégie de marque employeur du SPW.

Fig 8. Entité SPW « Secrétariat Général » (Service public de Wallonie., « SPW Secrétariat général », 2022)



Au niveau du *SPW Support*, différents départements rattachés nous intéressent, dont notamment un relatif à la communication, plus précisément la *Direction de la Communication interne et externe*, et deux concernant davantage les ressources humaines, à savoir la *Gestion du Personnel* et le *Support de la Fonction Publique* (cfr. **Figure 9**). La *Direction de l'Accueil et de la Carrière* concerne l'entrée en fonction d'un agent jusqu'à son départ. Tous les événements pouvant arriver au cours de sa carrière sont gérés au sein de cette direction-ci (promotions, entrée en fonction, gestion de leur paie, évolution au sein des échelles barémiques). La *Direction du Temps de travail et de la Santé* s'occupe des horaires, prestations et maladies. *Gestion de la Rémunération*, vérifie le paiement des traitements. *Talents Wallonie*, quant à elle, est une direction, équivalant au SELOR, gérant quasi exclusivement les processus de recrutement, de quand un poste a été déclaré vacant dans un plan de personnel jusqu'au moment où est notifié le candidat réussissant l'épreuve SELOR ou l'engagement contractuel du SPW. Il y a également la *Direction du Développement et de l'Accompagnement du personnel* qui s'occupe davantage des volets formations, développement des compétences et accompagnement, tant des collaborateurs que du management et des équipes. Enfin, la *Direction de la Réglementation*, quant à elle, se charge de fournir une expertise et un appui juridique sur toutes les questions qui concernent le code de la fonction publique wallon.

Fig.9. Le SPW Support à la loupe (Service public de Wallonie., « Le SPW à la loupe », 2022)



Comme nous allons le voir au point suivant, le *SPW Support*, avec *Talents Wallonie* et la *Direction de la Communication*, s'est engagé dans un objectif de valorisation de sa marque employeur.

II.2.2. – La marque employeur et le Service public de Wallonie

L'un des objectifs opérationnels du contrat d'administration du SPW à l'horizon 2025 est, d'« attirer, développer, valoriser et retenir les talents ». Depuis juillet 2018, le SPW et la *Direction de la Communication*, a mis en place différents outils et actions afin de valoriser l'administration en tant qu'employeur attractif et de promouvoir l'attractivité des postes. Pour une meilleure dynamique, la communication interne et la communication externe du SPW ont fusionné récemment. Ces différentes actions et le programme *OPER* (Optimisation du processus engagement-recrutement) ont permis de belles avancées en matière d'image et d'attractivité mais des améliorations restent à réaliser pour rencontrer pleinement les attentes d'attractivité assignées.

À l'heure actuelle, le SPW communique moins sur Facebook mais utilise par exemple Forem, Job Teaser, YouTube et plus particulièrement LinkedIn comme plateformes de recrutements. D'après un agent, « les réseaux sociaux du SPW se portent très bien et sont en croissance, ce qui est très motivant pour l'équipe communication », « l'idée, au niveau du recrutement est de continuer à faire grandir les vidéos ». Sur LinkedIn, ils veulent montrer, à travers des vidéos, des témoignages pour montrer les réalités du terrain, « avoir des capsules vidéo, pas trop longues pour qu'elles soient adaptées à la consommation médias des jeunes (30-40 secondes

par exemple) ». Le SPW désire également être davantage présent sur les foires, salons et sites universitaires. Un agent témoigne : « ce qui fonctionne bien, c'est le contact direct, le fait de pouvoir poser directement ses questions à la personne qui travaille dans le secteur qui nous intéresse, ça aide », « au Job Day, il y avait eu énormément de monde, le fait de discuter avec les personnes, elles sortaient convaincues en voyant ce que nous faisons sur le terrain ». Le souci de l'intérêt général et de l'orientation usager est fort présent dans la communication. En interne, les supérieurs ont beaucoup travaillé pour sensibiliser les agents à ces valeurs dans leur façon de travailler au quotidien pour le service public. En externe, lorsqu'ils font de la communication, les agents se mettent à la place du citoyen en se demandant s'ils vont comprendre le formulaire, les mots employés, etc. De plus, lors d'un Job Day ou d'une campagne de communication, les valeurs du service au citoyen et l'envie de s'engager pour sa région, sont bien mises en avant.

Néanmoins, certains agents pensent qu'ils peuvent aller plus loin dans la communication. L'un d'eux pense que : *« l'idéal serait d'avoir les grandes priorités au niveau du recrutement, les métiers phares, le manque de communication et de transparence fait que ce qui est communiqué sur wallonie.be et les réseaux sociaux ne reflète pas la réalité, ce qui est très grave »*. De plus, celui-ci rajoute que *« l'image du "fonctionnaire poussiéreux" et des lourdeurs administratives ternissent la réputation du SPW », « les procédures sont longues, le temps avant qu'une personne soit contactée et convoquée est généralement long », « la question du délai est primordiale, les personnes aimeraient savoir quand est-ce qu'elles seront recontactées »*. Ce sont surtout les règlementations et procédures à suivre qui sont derrière qui alourdissent et expliquent cette lenteur. Pour y remédier, un agent des ressources humaines estime qu' *« il faudrait plus de personnel en charge de cette mission, le plus important également serait d'améliorer les procédures de recrutement, en étant plus rapide et en ne laissant pas les candidats dans l'attente. Je suis persuadé que le fait de répondre plus rapidement et d'être actif, cela améliore déjà le contact et l'image que les personnes se font du SPW »*. Par rapport à l'image négative véhiculée, il insiste sur le fait que *« les fonctionnaires ont leur rôle d'ambassadeur à jouer pour casser l'image de « planque » en montrant que les agents ne font pas rien de leurs journées »*. Enfin, concernant la visibilité du SPW, cet agent rajoute que *« le SPW n'est pas assez connu car les personnes extérieures ne s'y retrouvent pas et ont du mal à comprendre les missions que nous exerçons. En plus de gagner en visibilité, nous devons également gagner en clarté, en utilisant des mots plus simples et en vulgarisant les termes. La structure de l'organisation est complexe et nous n'aidons pas les citoyens en employant des*

abréviations que seuls les agents du SPW comprennent. Le SPW n'est pas assez connu car les personnes extérieures ne s'y retrouvent pas, c'est assez difficile de s'y retrouver dans notre structure organisationnelle, il y a donc une urgence, et j'insiste là-dessus, de détenir une plus grande clarté ».

En lien avec notre problématique, cette organisation, de par sa volonté en termes d'attraction des candidats et de rétention des agents pour l'horizon 2025, est intéressante à examiner pour étudier l'impact de la marque employeur. Comme nous allons le voir, une série d'entretiens empiriques ont été effectués par la suite et ont permis d'apporter des informations riches, en vue de vérifier nos hypothèses afin de répondre à notre question de recherche.

II.3. – Méthode de recherche

Dans le cadre de notre recherche, nous optons pour une approche qualitative en faisant le choix de privilégier la profondeur de l'analyse et la compréhension fine des phénomènes. Malgré la difficulté de s'arrêter à une définition consensuelle, cette approche se définit selon certains auteurs comme « une recherche qui décrit les phénomènes par des mots, au lieu des chiffres ou des mesures » (Silva et Sousa, 2016, p. 174 ; Wiersma, 1995). Plutôt que de chercher à quantifier, il s'agit généralement de recueillir des données verbales permettant une démarche interprétative (Aubin-Auger et al, 2008, p. 143). Grâce aux descriptions détaillées d'une réalité obtenue par l'approche qualitative, nous pouvons interpréter une situation ou un contexte et y construire des théories nous permettant d'expliquer le phénomène étudié (Silva et Sousa, 2016, p. 175). Cette approche présente aussi des limites. En effet, même si celle-ci explicite en détail les particularités et spécificités des groupes sociaux étudiés, elle est incapable de couvrir l'ensemble de la population, rendant donc les résultats non représentatifs (Silva et Sousa, 2016, p. 175). En dépit de cette lacune, afin d'être tout de même le plus exhaustif possible, nous recueillerons et analyserons les données qualitatives, auprès de notre groupe cible, par l'intermédiaire d'entretiens semi-directifs et de l'analyse de contenu thématique.

II.3.1. – Entretiens semi-directifs

Relevant d'une situation d'interaction sociale, l'entretien est, d'après Kaufmann, J-C. (1996), « un jeu à trois pôles », contenant un objet, un interviewer et un interviewé, dont « le déroulement détermine les productions narratives des sujets et, par conséquent, les contenus dont disposera le chercheur pour son analyse » (Salah et Said Mehdi, 2018, p. 31). Dans un entretien semi-directif, plus précisément, le chercheur et le répondant, face à un phénomène

complexe, sont en interaction continue et dans une dynamique conversationnelle de co-construction du sens (Salah et Said Mehdi, 2018, p. 33).

Ayant généralement lieu entre deux personnes, l'entretien semi-directif est un moment de partage, d'écoute et d'empathie (Salah et Said Mehdi, 2018). Selon De Sardan (2008), l'empathie est un dilemme où « la combinaison de l'empathie et de la “juste distance” et celle du respect et du sens critique sont particulièrement difficiles à obtenir » (Salah et Said Mehdi, 2018, p. 34). Au cours du dialogue, le chercheur, attentif à l'histoire de l'Autre, est en mesure d'accéder son univers de sens afin de le décrypter, tout en conservant la « juste distance ». Le chercheur, dans le but de recueillir un récit, va s'appuyer sur un guide d'entretien et construire une relation de confiance avec l'interviewé. Préalablement testé et conçu au terme du travail de recherche exploratoire, le guide, pouvant être fixe ou évolutif, est une liste de thèmes auxquels le chercheur s'intéresse. Ces derniers sont jugés pertinents par la littérature et par rapport à la problématique de l'interviewer. Le chercheur est tenu de s'interroger en amont et de continuer son questionnement lié avec sa problématique puisque cela conditionne, selon De Sardan (1995), le contenu du guide d'entretien et l'évolution des travaux. La relation de confiance, quant à elle, est également importante puisqu'elle permet la richesse, la pertinence, l'authenticité et la qualité du matériel collecté. En effet, étant confiante, la personne interviewée sera davantage spontanée et coopérative dans le dialogue. Les éléments suivants sont des atouts indispensables dans la construction de la relation de confiance : présenter la recherche, les objectifs, les modalités de déroulement (par exemple durée de l'entretien) et l'engagement du chercheur (par exemple reproduire la synthèse des résultats de la recherche). Hopf (2004), ajoute que l'interviewer doit suivre une démarche éthique et rigoureuse. Il insiste sur l'importance de respecter la dignité et les droits des personnes interrogées, de préserver l'anonymat ainsi que la confidentialité des informations recueillies (Salah et Said Mehdi, 2018).

Dans ce type d'entretien, le chercheur conduit donc le répondant, en l'influençant très peu, à fournir des éléments riches et nombreux liés au sujet de recherche, allant dans le sens d'une bonne scientificité. Les données recueillies, conduisant à une connaissance profonde de la problématique étudiée, permettront à terme la réussite et l'aboutissement des étapes suivantes de la recherche (Salah et Said Mehdi, 2018).

II.3.2. – Analyse de contenu thématique

Selon Delacroix et al. (2021), l'analyse de contenu thématique à proprement parler consiste en la réalisation d'un tableau récapitulatif résumant la totalité des entretiens effectués. À l'intérieur de celui-ci se retrouvent en colonne les entretiens et en ligne les thématiques du cadre de recherche. À l'issue de chaque entretien, les réponses des répondants sont alors placées dans les cases thématiques correspondantes. Cet exercice de synthèse permet, *in fine*, de disposer d'un rendu simplifié des données récoltées.

L'analyse de contenu thématique comprend généralement deux étapes (Delacroix et al., 2021). Dans la première, le chercheur effectue une analyse verticale permettant une lecture intra-entretien. Les entretiens sont inscrits les uns après les autres et chacun d'eux sont découpés en différents thèmes principaux. Dans la seconde, cette fois-ci, l'analyse est horizontale et donne lieu à une lecture inter-entretien. La spécificité de cette étape est qu'elle révèle, de manière transversale, les différentes thématiques, permettant donc de déterminer les ressemblances et récurrences des entretiens. Alors que celles-ci ont été définies comme successives, des « allers-retours » entre les étapes d'analyses verticale et horizontale sont en réalité préconisés. Selon Thompson et al. (1989), il s'agit plus précisément « d'allers-retours entre les passages d'un entretien et l'entretien dans son ensemble, mais aussi entre chaque entretien et l'ensemble du corpus ». À cette fin, le chercheur est en mesure d'arriver à une interprétation plus rigoureuse (Delacroix et al., 2021). Concernant notre recherche en tant que telle, nous avons réalisé cinq différents tableaux. Chacun d'entre eux contient en ligne le/les indicateur(s) d'un sous-critère, correspondant à des thématiques et en colonne les différents entretiens. Néanmoins, nous précisons tout de même que nous sommes éventuellement ouverts à l'identification de nouveaux thèmes complémentaires. Certes, nous procédons par une analyse de contenu thématique mais nous n'en faisons pas un usage strictement déductif. En ce sens, nous chercherons à trouver un équilibre entre l'identification déductive des thèmes issus de littérature, tout en restant ouvert à de nouveaux thèmes ressortant des entretiens semi-directifs.

À titre illustratif le Tableau 2 d'analyse du sous-critère « Marque employeur » est présenté ci-dessous :

Tableau 2 : Analyse de contenu thématique du sous-critère « Marque employeur »

Indicateur(s) du sous-critère / Entretiens	Entretien n°1	Entretien n°2	Entretien n°3	Entretien n°4	Entretien n°5
Présence d'une culture organisationnelle forte (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011)					
Pratiques et outils de marketing traditionnel (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011)					
Pratiques et outils de recrutement RH (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011)					
Valeur d'intérêt (Berthon et al, 2005)					
Valeur sociale (Berthon et al, 2005)					
Valeur de transmission (Berthon et al, 2005)					
Valeur économique (Berthon et al, 2005)					
Valeur de développement (Berthon et al, 2005)					
Thèmes complémentaires éventuels					

II.3.3. – Construction de l'échantillon

Avant de nous lancer dans l'analyse empirique, il convient de présenter le groupe cible étudié permettant la réalisation de notre problématique. Nous avons interrogé 13 membres du SPW susceptibles de nous parler de leur expérience de candidat et d'agent. Pour vérifier nos deux hypothèses (H1 et H2), un guide d'entretien a été construit. Les questions ont été posées de manière à ce que les agents, à travers leurs réponses, vérifient H1 et H2. En effet, leurs données fournies renseignent à la fois sur l'attractivité lorsqu'ils étaient candidats (H1) mais également sur leur identification et fidélisation une fois devenu agent au sein du SPW (H2). Nous avons cherché à atteindre un maximum d'agents, aucun critère précis concernant ceux-ci n'a donc été identifié. En effet, le choix a juste été, peu importe le genre, de varier les équipes, les services, l'ancienneté et les statuts. Il est plutôt pertinent de prendre en compte les points de vue d'agents situés à des postes à responsabilités et des niveaux hiérarchiques différents. Un nouvel arrivant n'aura certainement pas la même vision qu'un ancien, ancré dans ses habitudes depuis de nombreuses années. Néanmoins, il y a tout de même des catégories qui se ressemblent pour

comparer les réponses et voir si au sein de leur service, les agents partagent la même vision. Un numéro d'entretien a été attribué pour chacun des répondants afin de préserver leur anonymat et par la même occasion, de faciliter la lecture (ex : E1, E2, etc.). L'objectif de ces entretiens est qu'ils permettent d'enrichir la littérature déjà existante sur la question et de se faire une meilleure idée de ce que pensent les répondants au sujet de notre problématique. En guise de récapitulatif, le Tableau 3 reprend l'ordre par lequel les entrevues ont été réalisées, le genre ainsi que le département par lequel les interviewés sont rattachés.

Tableau 3 : Échantillon de la recherche

Ordre des entretiens	Genre (H/F)	Direction ou département rattaché
E1	F	SPW Support / Communication interne et externe
E2	F	SPW Support / Communication interne et externe
E3	F	SPW Support / Communication interne et externe
E4	F	SPW Support / Talents Wallonie
E5	F	SPW Support / Ressources humaines
E6	F	SPW Support / Communication interne et externe
E7	H	SPW Support / Prestations irrégulières
E8	F	SPW Support / Communication interne et externe
E9	H	SPW Support / Gestion du personnel
E10	H	SPW Support / Ressources humaines
E11	H	SPW Support / Gestion du personnel
E12	F	SPW Support / Ressources humaines
E13	F	SPW Support / Talents Wallonie

Partie III – Analyse empirique

Grâce aux interview effectuées nous sommes désormais en possession d'informations riches apportant du crédit à notre problématique. L'intérêt de cette partie est que celle-ci va mettre en lumière des témoignages que nous pourrons ensuite mobiliser pour appuyer nos propos et les comparer à la littérature existante sur le sujet en question. Dans les lignes qui suivent, deux points seront abordés. Dans le premier nous allons tâcher de décrire et exposer les résultats obtenus à l'issue des différents entretiens réalisés. Dans le second, nous commencerons par rappeler les hypothèses avant de les confirmer ou les infirmer en discutant, pour chacune d'elle, des résultats et de la littérature.

III.1. – Résultats

À l'aide de l'analyse de contenu thématique, nous avons, en retranscrivant les passages importants des entretiens, repéré des différences et similitudes parmi les réponses des répondants. Ces dernières, en suivant notre tableau d'opérationnalisation et étant en lien avec nos hypothèses, se regroupent dans les thématiques suivantes : l'attractivité de la marque employeur au SPW, la motivation du service public au SPW ainsi que l'identification et la fidélisation des agents au SPW. Nous allons donc tâcher de couvrir au maximum les notions de marque employeur, motivation du service public, attractivité, identification et fidélisation en reprenant les témoignages les plus parlants des interviewés.

III.1.1. Attractivité de la marque employeur au Service public de Wallonie

Dans cette section, nous allons structurer nos résultats en deux temps. En premier lieu, en nous basant à la fois sur l'échelle de mesure de la marque employeur de Berthon et al. (2005) mais également sur les variables individuelles et organisationnelles d'attractivité (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011 et 2015 ; Khaldi et Majidi, 2018 ; Cable et Turban, 2001 ; Lievens et al, 2001 ; Turban et Kéon, 1993 ; Fombrun, 1996 ; Agrawal et Swaroop, 2009 ; Backhaus, 2004), nous rendrons compte des facteurs d'attractivité des agents du SPW lorsqu'ils étaient candidats. En second lieu, en nous référant sur deux des trois conditions préalables nécessaires à la construction d'une marque employeur, à savoir la présence d'une culture organisationnelle forte et les activités de marketing traditionnelles (la dernière quant à elle, n'a pas été relevée lors des entretiens) (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011), nous nous intéresserons à la façon dont les agents du SPW, une fois engagés, perçoivent la marque employeur construite par leur organisation.

Premièrement, concernant l'attractivité des agents du SPW lorsqu'ils étaient candidats, la valeur sociale (Berthon et al, 2005) est la plus populaire en termes d'attractivité aux yeux des répondants. À chaque entretien, les répondants ont listé en premier que ce sont les aspects sociaux qui motivent leur choix d'un employeur. En effet, pour tous les interrogés confondus, il s'agit d'un aspect non-négligeable au travail, qu'ils souhaitent retrouver au sein de l'organisation dans laquelle ils postulent. « *Au moment de postuler, je recherchais une ambiance de travail, des collègues sur lesquels je sais que je peux compter et surtout pas grosses tensions. Je sais que dans le service public, il y a une entente assez bonne, c'est un secteur qui veut des personnes travaillant sereinement où on se serre les coudes face aux difficultés. Si on est dans le besoin, on peut demander à un collègue de se faire aider, alors que dans certaines entreprises, c'est chacun pour soi* » (E12). « *Ce qui m'a toujours intéressé, c'est la sensation d'équipe, une recherche d'efficacité de groupe et non individuelle, les objectifs sont à atteindre ensemble* » (E4). « *J'aime bien l'ambiance familiale, là où dans de nombreux endroits on se croiserait sans se dire bonjour, au SPW, en allant simplement de l'ascenseur à mon bureau, les collègues qui me voient me disent bonjour* » (E13). « *J'envisage de faire ma carrière au SPW, en candidatant je recherchais une ambiance de travail et je l'ai trouvée. Il y a une vraie dynamique dans mon équipe, mes collègues sont investis et ma hiérarchie est à l'écoute* » (E8). Comme nous le voyons à travers l'illustration de ces différents témoignages, l'ambiance de travail, l'esprit d'équipe et les bonnes relations au travail sont considérées pour eux comme étant des aspects primordiaux et ceux-ci forment justement la valeur sociale comme l'entendent Berthon et al. (2005). À la lecture de ces différents témoignages, nous pouvons remarquer que, pour eux, le fait d'avoir cette ambiance au quotidien est déjà quelque chose d'extrêmement motivant, apportant des ondes positives leur permettant de travailler sans se résigner puisqu'ils se sentent bien entourés.

La valeur d'intérêt et la valeur de transmission sembleraient également primordiales et même plus importantes que la valeur économique. Cette dernière représente pour tous les répondants une caractéristique passant au « second plan ». Pour eux, la rémunération et la sécurité de l'emploi sont certes des éléments attrayants mais l'orientation usager ainsi que leurs missions de service public en tant que telles, les animent davantage. « *Le salaire ne doit pas être une question débat pour les emplois dans le public parce qu'il y a d'autres critères de motivations moins matériels tels que l'emploi qui a du sens, l'équilibre vie privé / vie professionnelle, l'impact pour la société et l'ambiance de travail par exemple* » (E1). « *Je sais que la stabilité de l'emploi est importante mais ce que je recherchais principalement, c'était un travail qui a*

du sens, positif et pas dans la course au profil. Je voulais avant tout travailler dans un contexte plus tourné vers l'intérêt général (E2). « Ce n'est pas forcément le salaire qui me motive mais le fait qu'on me fasse confiance et que j'apporte quelque chose à la région ou au citoyen. Tout cela m'apporte des ondes positives et fait que je me sens bien là où je travaille et ça n'a rien à voir avec l'argent particulièrement » (E4). « C'est l'orientation usager et le sens du service public qui me motive davantage que les reconnaissances « purement matérielles » » (E6). « Le salaire dans le public est moins une motivation, c'est le sens du travail qui prime par rapport à la recherche du profit » (E8). Tous les témoignages confondus que nous venons d'avancer vont dans le même sens : les reconnaissances purement matérielles ont moins de valeur que les tâches réalisées au quotidien par les agents interviewés. Le salaire, n'est pas pour eux un critère de motivation qui prime puisque ceux-ci recherchent avant tout, un travail qui a du sens. Les répondants veulent servir l'intérêt général et ne sont pas intéressés à chercher du profit comme le voudrait une entreprise privée cherchant à maximiser ses gains. L'orientation usager et la volonté de contribuer au bien-être des citoyens, comme nous venons de l'illustrer font que la valeur d'intérêt et la valeur de transmission prédominent la valeur économique.

Ce qui apparaît également comme essentiel c'est la valeur de développement. En effet, ce sont plus précisément les opportunités de carrière (formations, mutations et nouvelles responsabilités) que les candidats ont recherché au moment de postuler. Ces derniers, en plus d'être « à la bonne place », souhaitent devenir compétents ainsi qu'experts dans le domaine qu'ils pratiquent, la responsabilisation et les formations les intéressent donc. *« Je cherchais à me surpasser et depuis que je travaille, j'ai déjà eu des formations, des possibilités de développement assez chouettes, on m'a donné beaucoup d'autonomie et de responsabilisation assez rapidement, c'est génial. En quelques années, ça m'a permis d'avoir davantage d'expérience et d'acquérir un réseau qui est certainement beaucoup plus intéressant que celui que j'aurais pu avoir si j'avais été dans le privé » (E1). Nous voyons ici qu'à travers les formations et possibilités de développement, celle-ci a « gagné » en autonomie et en responsabilisation, l'ayant ainsi permis de devenir plus compétente grâce à cette opportunité. « L'avantage du SPW, c'est qu'on peut plus facilement qu'ailleurs changer de département, il y a aussi des mutations internes, c'est assez génial. J'étais engagée comme chef de programme pour coordonner la stratégie multi-canal. Je m'étais rendue compte que ça ne correspondait pas à mon profil et à mon parcours universitaire donc après le confinement j'ai fait une demande pour être déplacée dans un autre emploi mais toujours dans la même direction et devenir plutôt chargée de communication » (E8). Cette candidate, devenue agent par après,*

était consciente qu'il était possible de réaliser des mutations au SPW. Au moment de candidater, il s'agissait pour elle d'un facteur important car c'est normal de vouloir se « réorienter » lorsque nous ne nous sentons pas à « notre place ». Une fois engagée, c'est ce qu'elle a fait, la mutation lui a permis de changer de département et est désormais plus épanouie puisque son poste actuel correspond mieux à son profil.

N'ayant pas réalisé une analyse de contenu thématique strictement déductive, nous avons laissé les répondants s'exprimer sur d'autres facteurs d'attractivité que nous n'avons pas encore mentionné ci-dessus. Néanmoins, nous verrons que la majorité des éléments qu'ils vont relever appartiennent tout de même aux variables individuelles et des variables organisationnelles de l'attractivité organisationnelle que nous avons abordé lors de la littérature. « *Au SPW, il y a une autonomie importante en fonction du diplôme. Avec des statuts universitaires, on a énormément de souplesse dans notre travail, ce qui est quand même assez génial. On peut organiser notre travail comme on le souhaite, notamment avec les horaires variables, qui est un confort absolu, tant pour le directeur que pour soi-même, c'est un atout extraordinaire* » (E11). Ici, cet agent, au moment de candidater, recherchait à avoir un travail lui donnant de l'autonomie, de la flexibilité. De plus, il cherchait à avoir un équilibre en sa vie privé et sa vie professionnelle, l'horaire proposé au SPW est donc pour lui un très bon atout. « *Dans mon institution précédente, je travaillais déjà au niveau des ressources humaines, je voulais donc, en travaillant au SPW, rester dans ce domaine et partager l'expérience que j'ai déjà acquise* » (E9). Cet agent-ci, au moment de candidater souhaitait transférer les compétences acquises de son précédent poste vers celui auquel il postulait. Son souhait est de faire partager ce qu'il a appris pour que ses collègues découvrent des nouvelles façons de procéder au quotidien. Pour lui, le partage de connaissance est très formateur. « *J'ai également choisi le SPW par question de proximité, j'en avais assez d'aller à Bruxelles et de faire le trajet, j'avais envie de me rapprocher de mon domicile et c'est plus pratique pour concilier la vie privé et la vie professionnelle* » (E7). Enfin, celui-ci, voulant se rapprocher de son domicile, s'est donc intéressé à la localisation de l'organisation pour motiver son choix à postuler.

Deuxièmement, de façon générale parmi les réponses des interviewés, ceux-ci perçoivent positivement la marque employeur de leur organisation, même après avoir été engagés en tant qu'agent. En effet, en plus de trouver que le SPW soit conforme aux valeurs qu'il promet, les agents tachent de jouer un rôle d'ambassadeur, à l'aide notamment du bouche à oreille positif, pour tenter de « casser » la réputation négative des travailleurs de la fonction publique. « *Avant de travailler au SPW, j'avais passé des entretiens de sélections ailleurs. On m'avait vendu une*

qualité et une joie de vivre au travail incroyable. Sur le terrain, je me suis rendu compte que ce n'était pas du tout ce dont j'espérais, ils n'ont pas été cohérent avec ce qu'ils m'avaient communiqué, ils ont faussé l'image. Je m'étais retrouvé dans un open-space vide avec des travailleurs qui ralliaient déjà. Au niveau du SPW par contre, c'est cohérent, l'ambiance est, comme on me l'avait promise, « familiale », il n'a pas de tension, il y a du team building et tout le monde communique » (E2). Cette répondante, en comparant son expérience passée et actuelle s'est rendu compte que le SPW, contrairement à son institution différente, est cohérent avec ce qu'il met en avant pour attirer des candidats. Pour elle, la transparence est quelque chose de très important, elle préfère savoir d'avance les aspects négatifs plutôt que de les découvrir par elle-même et finir par être déçue. « La cohérence et le respect des valeurs sont des aspects fondamentaux pour moi, si quelque chose dans une marque employeur est vendue mais que dans la réalité je remarque que c'est faux, je serai probablement très déçu. Heureusement, je trouve que jusqu'à présent, le SPW respecte ses valeurs et est plutôt transparent dans sa façon de communiquer » (E10). Dans ce cas-ci également, cet agent est plutôt satisfait de la transparence et ce que le SPW communique : ce que l'organisation promet est, pour lui, cohérent et authentique. « Je ne supporte pas lorsqu'on critique le SPW devant moi, ça me pèse. Je sais que le SPW a ses contraintes mais je fais en sorte de montrer à mon entourage que mon travail me plaît et que j'ai envie d'y rester malgré la réputation de l'organisation » (E4). « Je veux donner une image positive de l'endroit où je travaille. Je trouve qu'en tant qu'agent, nous avons un rôle à jouer dans le bouche à oreille, de communiquer ce que nous faisons pour que de fil en aiguille l'image « change » à travers le temps. Il est important de jouer le rôle d'ambassadeur en montrant que nous ne passons pas nos journées à ne rien faire. C'est un levier capital à activer pour améliorer notre image de marque » (E5). « Pas mal de gens ont une image négative du SPW avec des glandeurs qui ne font rien et ça m'affecte. Je me bat un maximum contre ça mais je trouve que nous ne communiquons pas assez en externe sur les réussites de l'organisation, il faudrait mettre plus en lumière cela pour redorer davantage l'image » (E9). « La fonction publique de façon générale a une image plutôt ancrée de l'administration « poussiéreuse et vieillissante ». Je sais qu'au fond de moi que c'est une image qui va disparaître avec le temps, surtout si les équipes deviennent plus dynamiques et se modernisent. Avec mes amis, quand ils se moquent du fait que je travaille au SPW, je le prend à la rigolade car je sais que c'est un reliquat du passé » (E11). Ces derniers témoignages illustrent le rôle qu'ont les agents en tant qu'ambassadeurs. De façon générale, nous avons vu que les répondants sont plutôt optimistes quant à l'avenir de l'image du SPW. Ceux-ci souhaitent à tout prix que l'image négative de l'organisation change et utilisent alors le bouche

à oreille pour aller dans cette direction. Ainsi, les interviewés, au travers leurs attentes rencontrées et la réputation négative qu'ils souhaitent inverser, perçoivent plutôt positivement la marque employeur de leur organisation.

III.1.2. La motivation du service public au Service public de Wallonie

En passant en revue les dimensions identifiées par Perry (1996) et les questions de Kim et al (2013), nous allons parvenir à relever les facteurs de motivation des candidats et des agents, une fois engagés. Néanmoins, d'un point de vue critique, il semble pertinent d'également aborder certaines sources de démotivation.

Bien qu'il existe des candidats qui postulent sans avoir d'intérêt particulier pour les valeurs publiques, tous les répondants que nous avons interrogés, eux, manifestent une envie de se sentir utiles aux yeux des citoyens. En effet, nous allons le voir, à travers l'illustration des témoignages suivants, que le sens du service public est ce qui les « anime ». « *Je suis attachée aux valeurs du service public, le SPW représente pour moi le principal acteur public de la région, c'est une administration qui est là au service des citoyens, qui travaille pour l'intérêt général et au bien-être de tous, cherchant à mettre toute son énergie pour améliorer les conditions de vie des citoyens wallons* » (E2). « *Le service public à tout son sens, pour moi c'est motivant, ça me permet de ne pas me lever avec des pieds de plomb et de faire mon travail à cœur. La collectivité, rendre service au citoyen et se sentir utile pour la société, sont des éléments qui me motivent au quotidien* » (E5). « *Le privé n'était pas en phase avec mes valeurs, en étant candidat je recherchais avant tout un travail pour l'intérêt général, je ne voulais pas travailler dans une banque pour enrichir les actionnaires, ce n'est certainement pas ma philosophie. Ce qui comptait et qui m'anime toujours à l'heure actuelle, c'est la finalité du travail* » (E6). « *Je me plais à dire que le travail que je réalise est pour la collectivité. Je fais en sorte que tous ceux qui travaillent pour l'intérêt général soient correctement payés et qu'ils aient tout leur traitement final, que tout leur soit « bien délivré à temps ». Je veux en quelque sorte que la Wallonie « reste comme elle est » et qu'elle ne « s'écroule pas »* » (E7). « *J'ai toujours été animée par les questions de sens. Être au service des citoyens et usagers wallons était et est restée une valeur primordiale lorsque je me suis apprêtée à travailler pour le SPW* » (E13). Les extraits que nous venons de parcourir mettent en avant les composantes, de l'attachement aux valeurs du service public, de la collectivité, de l'intérêt général et du travail pour le bien-être de tous, qui sont effectivement, qui constituent les dimensions de la motivation du service public. E5 a explicitement exprimé son attachement aux valeurs publiques de par son opposition ferme au secteur privé cherchant « à se remplir les poches » et non à se

préoccuper des problèmes sociaux en promouvant le souci de l'intérêt général. Le fait d'occuper un travail exerçant au quotidien des missions faisant sens au service public, est, pour les agents interviewés, un critère important à prendre en compte.

En ce qui concerne les sources de démotivation, celles qui reviennent majoritairement parmi les interviewés sont les procédures longues et les lourdeurs administratives. Néanmoins, puisqu'ils sont solidement attachés au sens de leur travail (sens du service public : par exemple rendre service à autrui), ce ne sont pas pour autant ces contraintes qui freinent les agents interrogés à persévérer dans leur travail. *« C'est vrai que le poids des procédures longues peuvent paraître pesante mais à côté de ça, je suis contente de travailler, peu importe les emplois il y a de toute façon des avantages et inconvénients »* (E3). *« Ce qui me démotive principalement, ce sont les poids des procédures et les lourdeurs administratives qui empoisonnent la vie, je ne supporte pas me « sentir dépassé ». Par contre, ça n'ira pas jusqu'à me faire démissionner pour autant, je reste attaché au poste et aux missions que je dois accomplir pour les usagers wallons »* (E11). E3 et E11 montrent tous les deux que le secteur public est intéressant à étudier puisque grâce aux questions de sens que défendent le service public, telles que par exemple la promotion de l'intérêt général et la préoccupation des problèmes sociaux des citoyens, ces agents arrivent à passer outre les contraintes administratives. *« Je suis quelqu'un d'assez ordonné et perfectionniste, les lourdeurs administratives ne me dérangent pas spécialement. Au final, c'est lourd par moment mais j'aime que tout soit en ordre et que le travail soit bien fait. En plus, depuis le temps que je travaille, ça a changé et les services sont davantage orientés usagés et plus rapide, ce qui est motivant »* (E6). Cet agent, contrairement aux deux précédents, n'est pas dérangé par ces lourdeurs administratives. *« Ce qui prend du temps, c'est démotivant, le plus difficile est de faire changer les gens qui ont des pratiques ancrées depuis de nombreuses années. Certains agents sont tellement installés dans des habitudes qu'ils ont du mal à en changer, les nouveaux peuvent se sentir découragés à cause de cela et s'en aller. J'ai tout de même l'impression que certains éléments sont en train d'être améliorés mais que tout ne sera pas optimal pour tout le monde du jour au lendemain, petit pas par petit pas on arrivera à faire des plus grands pas »* (E10). *« L'administration lente, vieillissante est image qui est peu à peu en train de disparaître. Le SPW engage actuellement énormément de jeunes, les générations sont en train de changer ce qui va aider à moderniser l'organisation et faire changer les choses »* (E7). E10 et E7 nous apprennent qu'à cause des habitudes ancrées de certains fonctionnaires, il n'y a pas beaucoup de changements visant à accélérer les procédures administratives. Néanmoins, E10 et E7 restent

optimistes puisque selon eux, avec l'arrivée des nouvelles générations, nous verrons l'administration se moderniser.

III.1.3. L'identification et la fidélisation des agents au Service public de Wallonie

En nous appuyant sur les stratégies de fidélisation (Khaldi et Majidi, 2018, p. 248) et le modèle d'Hirschman (1970) abordés dans la littérature, nous nous sommes intéressés à ce qui retient les agents à s'identifier, tout en restant fidèles au sein du SPW, et ce, malgré les gênes occasionnées qu'ils rencontrent.

Les répondants nous ont exprimés différentes raisons qui les poussent à s'identifier au SPW et à rester fidèles. « *Pour moi, le travail dans le public a toujours autant de sens, il faut que l'institution continue à appliquer les valeurs qu'elle défend sinon la confiance risque d'être rompue, s'il n'y a plus cette cohérence entre les valeurs communiquées et ce que l'institution fait, il n'y a plus le sens de son travail et on n'y croit plus* » (E1). Pour cette répondante, ce qui est important, c'est que l'organisation respecte ses valeurs et qu'elles soient cohérente avec ce qu'elle communique. « *Le fait qu'on me fasse confiance, qu'on me donne des responsabilités, qu'on soit reconnu et qu'on travaille dans des conditions de travail correctes, sont des aspects qui font que je sois toujours motivé à travailler au SPW* » (E2). Celle-ci recherche à recevoir des responsabilités, d'être reconnue dans ce qu'elle entreprend et qu'elle travaille dans de bonnes conditions. « *Ce qui pourrait me faire partir, c'est qu'il y ait un non-respect de ce qui a été dit, une perte de sens à mon travail, un conflit avec les collègues et des attentes non rencontrées* » (E4). E4, comme E1 recherchent à ce que leurs attentes soient rencontrées, conformément à ce que l'organisation a véhiculé. E4 rajoute l'atmosphère de travail qui pour elle doit être sans tensions. « *Les principales forces du SPW qui me retiennent sont le fait que je me sente reconnu et valorisé dans mes compétences et surtout que je contribue au bien-être des citoyens wallons* » (E12). Tout comme E2, E12 souhaite être reconnue dans les tâches qu'elle entreprend. E12 rajoute la recherche du sens du travail (sens du service public dans ce cas-ci) à travers la contribution au bien-être d'autrui. « *Ce qui pourrait me faire partir, c'est la démotivation. C'est parfois tellement difficile d'arriver à un résultat que par moments on se sent un peu découragé et on aurait tendance à se résigner. Malgré tout, je resterai fidèle car je suis fier du travail que je fais et j'apporte à mes collègues, le sens du service me pousse au-delà de mes limites* » (E8). Comme nous l'avons vu au point III.1.2, le sens du service public « anime » d'une telle importance que des agents arrivent à passer outre les contraintes administratives. Dans ce cas-ci également, E8, malgré qu'elle soit démotivée par moment, grâce au sens du service, celle-ci parvient tout de même à réaliser ce qui lui est demandé. « *J'aurais*

tendance à partir si le travail ne correspond pas aux valeurs présentées par l'organisation. Je veux que le SPW reste comme il est actuellement. Les agents et la hiérarchie sont préoccupés par mes attentes et sont à l'écoute quand j'ai un problème. Si à un moment donné le SPW décide que toutes les décisions soient prises par les « hautes sphères », unilatéralement, sans consulter et si les valeurs présentes actuelles sont bafouées, je songerai à partir » (E9). Enfin, ce répondant, quant à lui, apprécie que la hiérarchie soit à son écoute. Tout comme E4 et E1, E9 souligne également l'important du respect des valeurs communiquées par l'organisation. Ainsi, si nous pouvons résumer, l'écoute, le respect des valeurs, le sentiment de reconnaissance, l'atmosphère avec les collègues, le sens et les conditions de travail, sont des aspects, auprès des répondants, influençant positivement la fidélisation et l'identification organisationnelle. Tous ces exemples d'éléments font que les agents interrogés, se sentent bien dans leur environnement de travail et continuent à servir l'intérêt général.

III.2. – Discussion

Lors du cadre d'analyse, de notre deuxième partie du mémoire, nous sommes parvenus à formuler deux hypothèses. À ce stade, nous ne savons pas encore si celles-ci sont exactes. La discussion présente tâche justement de les vérifier et est subdivisée en trois sections. Ces dernières s'articulent autour de la thèse que nous défendons : si la marque employeur engendre de l'attractivité, l'identification et de la fidélité, c'est parce qu'elle suscite de la motivation. Ainsi, la première traite l'influence de la marque employeur, engendrée par la motivation, sur l'attractivité des candidats. La seconde aborde l'influence de la marque employeur, occasionnée par la motivation, sur l'identification et la fidélisation des agents. À la fin de ces deux sections nous aurons vérifié si les hypothèses sont vraies, partiellement correctes ou fausses. Ces résultats vous nous permettre, lors de la dernière section, de dresser un récapitulatif en parlant des relations causales entre marque employeur, motivation, attractivité, identification et fidélité.

III.2.1. L'influence de la marque employeur, engendrée par la motivation, sur l'attractivité des candidats potentiels

Notre première hypothèse avance que la marque employeur suscite l'attractivité des candidats potentiels en influençant positivement leur motivation.

En termes d'attractivité, les témoignages nous ont montré que la valeur sociale et la valeur de développement de Berthon et al. (2005), sont populaires aux yeux de nos répondants et influencent leur intention de candidater. L'aspect social et les opportunités de carrières sont des aspects auxquels ils font attention au moment de postuler. En effet, ces agents ont eu comme

attentes, une ambiance de travail avec des collègues sur qui compter, à l'écoute et sans tensions, mais également de se surpasser en gagnant en expérience par la responsabilisation et l'autonomie. Comme le soutiennent Cable et Turban (2001), les agents doivent percevoir l'organisation comme étant un lieu de travail « désirable » et avantageux pour eux afin qu'ils acceptent de postuler et d'y contribuer positivement. Des aspects tels que le rôle ainsi que les responsabilités confiées, l'environnement relationnel proche (collègues et managers), les potentiels de développements futurs (formations et mutations internes) sont des exemples d'atouts non-négligeables en termes d'attractivité et de motivation des candidats à s'engager (Khaldi et Majidi, 2018).

Néanmoins, les valeurs d'intérêt et de transmission de Berthon et al. (2005), sont, pour eux, considérées comme étant les plus importantes. Nous l'avons vu, les répondants veulent se sentir utiles aux yeux des citoyens. Pour tous les agents que nous avons interrogés, lorsqu'ils étaient candidats, les facteurs de la motivation du service public ont leur rôle à jouer dans les critères d'attractivité. L'orientation usager et le sens du service public les motivent davantage à candidater et s'engager que les reconnaissances « purement matérielles ». Ceux-ci, au moment de postuler, ont davantage manifesté une envie de se sentir utiles aux yeux des citoyens, pour l'intérêt général. Ils sont, comme le défendent Piliavin et Charng (1990, p. 30) « motivés principalement par la considération des besoins d'autrui plutôt que des siens ». En effet, l'altruisme et la motivation prosociale sont des éléments importants qui caractérisent la motivation du service public (Perry et al. 2010, p. 682). Les témoignages nous ont montré que les aspects suivants faisant sens pour eux : l'attachement aux valeurs du service public, l'intérêt général, la collectivité, contribuer au bien-être des citoyens et la préoccupation des problèmes sociaux. Ces éléments sont des composantes qui constituent les dimensions de la motivation du service public. Pour les interviewés, ce sont pour eux des valeurs importantes qui doivent se retrouver dans une marque employeur. Ces résultats sont intéressants puisqu'ils nuancent ceux qui étaient obtenus lors de l'étude de Weske et al. (2020). Alors que pour ces derniers, les candidats ayant un engagement élevé aux valeurs publiques ne semblent pas être attirés par une organisation montrant des valeurs publiques dans leur marque employeur (Weske et al, 2020), nos résultats montrent au contraire que les agents que nous avons interrogés, lorsqu'ils étaient candidats, avaient un critère important au moment de postuler dans une organisation : occuper un travail exerçant au quotidien des missions faisant sens au service public. De par cette motivation, ceux-ci, ont été attiré et ont fini par postuler au sein de l'organisation. Nos résultats

mis en lumière nous permettent donc de confirmer l'hypothèse : si la marque employeur engendre de l'attractivité, c'est effectivement parce qu'elle suscite de la motivation.

En résumé, une organisation mettant en avant, dans sa marque employeur, les questions de sens relatives au service public (par exemple rendre service à autrui), vont motiver les candidats et par cette motivation, ceux-ci vont être attirés et finir par postuler au sein de l'organisation. Les facteurs de la motivation du service public, ayant leur rôle à jouer dans les critères d'attractivité des candidats, nous permettent alors de confirmer l'hypothèse.

III.2.2. L'influence de la marque employeur, occasionnée par la motivation, sur l'identification et la fidélisation des agents

La seconde hypothèse suggère que la marque employeur suscite l'identification et la fidélisation des agents en influençant positivement leur motivation.

Nous venons d'affirmer ci-dessus, qu'il existe effectivement un lien entre la marque employeur et la motivation. Les répondants, pour se sentir motivés, doivent retrouver, dans la marque employeur, des valeurs du service public. De cette manière, la marque employeur, en promouvant des questions de sens du secteur public, engendre de la motivation. En effet, la littérature nous a appris, à ce sujet, que la marque employeur expliquerait le niveau de motivation des travailleurs (Singh et Jain, 2013, p. 11). Nous avons également vu que ces agents, lorsqu'ils étaient candidats, ont perçu les facteurs de la motivation du service public comme étant un critère d'attractivité. Dans ce cas-ci, la motivation, engendrée par la marque employeur, a occasionnée, pour les interviewés, de l'attractivité. Néanmoins, la motivation, que suscite la marque employeur, a également d'autres impacts. En nous référant à notre seconde hypothèse, nous voulons vérifier que celle-ci provoque également un effet sur l'identification et la fidélisation des agents. D'après Charbonnier-Voirin et Lissillour (2018), la marque employeur susciterait le développement de l'identification organisationnelle et le renforcement de la fidélisation des agents. Dans les lignes qui suivent, nous allons montrer, ce que nous disent nos entretiens à ce propos.

Fidèles aux valeurs publiques, les agents que nous avons interrogés ont perçu positivement la marque employeur du SPW. Pour eux, l'organisation est conforme aux valeurs qu'elle promeut. D'après Schott et Ritz (2018), si un décalage entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles avait été perçu, celui-ci aurait été susceptible d'affecter la motivation des agents. Comme nous l'avons vu dans la littérature, il est donc important de préserver une cohérence entre les faits et le discours sur la marque employeur. Bien qu'elles existent,

notamment les procédures longues et paperasses administratives, ces sources de démotivation ne vont pas jusqu'à décourager, au point de « faire fuir », les agents interrogés, solidement attachés au sens de leur travail. Les résultats confirment la recherche de Pandey et Moynihan (2006), défendant que le travail pour le service public en tant que tel, peut-être une fin appréciable : la paperasse bureaucratique est vue comme étant un triomphe des moyens sur les fins. D'après Scott et Pandey (2005), les individus ayant une motivation forte à travailler pour le service public sont capables de faire face à la bureaucratie et contribuer à l'atteinte des objectifs du service public. Pour rappel, différents chercheurs se sont accordés sur le fait que la marque employeur correspond aux « avantages potentiels qu'un employé voit dans le fait de travailler pour une organisation » (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016, p. 156 ; Berthon et al, 2005 ; Roy, 2008). Ainsi, les répondants, attachés aux valeurs publiques, voient dans l'organisation, malgré les inconvénients qui existent, un avantage majeur à servir la société et restent donc fidèles au SPW. Il y aurait selon Austen et Zacny (2015), une influence mutuelle entre la motivation du service public et la culture organisationnelle : des collaborateurs retrouvant des valeurs et objectifs organisationnels compatibles avec les leurs sont plus enclins de rester dans l'organisation. En ce sens, le secteur public est intéressant à étudier puisque grâce aux questions de sens que défendent les organisations publiques, telles que par exemple la promotion de l'intérêt général et la préoccupation des problèmes sociaux des citoyens, ces agents arrivent à passer outre les contraintes administratives.

Concernant la culture organisationnelle, nos entretiens nous ont montré qu'elle permettait aux agents de s'y identifier. D'après nos répondants, le service public à tout son sens et c'est ce qui les motive. De plus, lors de la littérature, nous avons vu que la culture organisationnelle aide les travailleurs à acquérir un sentiment d'identité, leur permettant d'appartenir à une communauté ayant des valeurs, croyances et idéologie (Furnham et Gunter, 1993). À côté du respect des valeurs, des aspects tels que l'écoute, le sentiment de reconnaissance, et l'atmosphère avec les collègues influencent positivement la fidélisation et l'identification organisationnelle de nos répondants. Ces derniers, étant fiers et engagés par leur travail, jouent leur rôle d'ambassadeur pour tenter d'améliorer la réputation de l'organisation. Ce facteur permettra, par la même occasion, de renforcer l'image de marque, de rendre le SPW plus attractif et de donner lieu à une meilleure identification des agents. Effectivement, si l'organisation est positive et attrayante, les individus chercheront à s'y identifier (Dutton et al., 1994 ; Backhaus et Tikoo, 2004, p. 509).

En quelques mots, la marque employeur, engendrant de la motivation, amène les interviewés, solidement attachés au sens de leur travail, à passer outre les contraintes administratives. Ceux-ci, voyant dans l'organisation, malgré les inconvénients qui existent, un avantage majeur à servir la société, ce qui les conduit à s'identifier et à rester fidèle au Service public de Wallonie. Ainsi, la motivation, générée par la marque employeur, a amené les agents interrogés à s'identifier et à rester au sein de l'organisation, ce qui confirme donc la seconde hypothèse mentionnée ci-dessus.

III.2.3. Relations causales entre marque employeur, motivation, attractivité, identification et fidélité

À la lecture de cette vérification des hypothèses, nous pouvons d'ores et déjà constater, avant de nous lancer dans la conclusion, la présence de relations causales entre marque employeur, motivation, attractivité, identification et fidélité. Premièrement, puisque les répondants, pour se sentir motivés, doivent retrouver, dans la marque employeur, des valeurs du service public, ceux-ci prouvent qu'il existe un lien entre la marque employeur et la motivation. Deuxièmement, les interviewés, en percevant les facteurs de la motivation du service public promus par l'organisation comme étant un critère de choix d'un employeur, montrent qu'il existe également un lien entre la motivation, engendrée par la marque employeur, et l'attractivité. Enfin, ce ferme engagement des répondants envers les valeurs publiques, les conduisant à passer outre les contraintes administratives, illustre l'importance de la motivation du service public pour les amener à poursuivre leurs efforts sans se résigner. Cette persévérance, découlant des valeurs de la motivation du service public défendue par l'organisation dans sa marque employeur, met en exergue le dernier lien : la motivation, générée par la marque employeur, suscite de l'identification ainsi que de la fidélité.

Conclusion finale

La motivation des agents, pour les managers des organisations, a toujours été une préoccupation centrale (Ganta, 2014). Pour susciter cette motivation, les employeurs utilisent ce qu'on appelle la « marque employeur ». En effet, la littérature nous a appris, à ce sujet, que la marque employeur expliquerait le niveau de motivation des travailleurs (Singh et Jain, 2013, p. 11). La marque employeur, comme nous l'avons vu correspond aux « avantages potentiels qu'un employé voit dans le fait de travailler pour une organisation » (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016, p. 156 ; Berthon et al, 2005 ; Roy, 2008). En d'autres mots, les organisations communiquent, à la fois en interne et en externe, qu'elles sont un lieu attractif où il « fait bon » de travailler (Lievens, 2007 ; Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011). Dans un contexte de guerres de talents, où les employeurs rivalisent pour attirer et retenir des talents, le développement d'une marque employeur est d'autant plus indispensable afin de se démarquer des autres (Viot et Benraïss-Noailles, 2014 ; Khaldi et Majidi, 2018). Attirer et retenir du personnel de qualité est devenu un défi important en raison de cette guerre des talents (Gupta, Patti et Marwah, 2014, p. 1). De plus, un nouvel agent peut devenir un « personnel clé », un atout stratégique pour rendre l'organisation performante si elle est en mesure d'y offrir une valeur supplémentaire singulière (Khaldi et Majidi, 2018, p. 244). À ce stade, la question qui se pose est la suivante : Comment les employeurs d'une organisation publique, en utilisant leur marque employeur, parviennent-ils à attirer, retenir des talents et à se démarquer des autres ? Cette interrogation nous amène à formuler la question de recherche qui suit : « ***Comment la marque employeur influence-t-elle l'attraction des candidats, l'identification et la fidélisation des agents d'une organisation publique ?*** ». La thèse défendue du mémoire est que si la marque employeur engendre de l'attractivité, l'identification et de la fidélité, c'est parce qu'elle suscite de la motivation.

Pour répondre à cette question de recherche, nous avons d'abord réalisé un examen approfondi de la littérature en étudiant en profondeur les termes de marque employeur et de motivation, de façon indépendante. Ensuite, nous avons articulé ces deux notions pour nous permettre de formuler les hypothèses et de construire un guide d'entretien. Par après, ce dernier, de par la réalisation d'entretiens semi-directifs (Salah et Said Mehdi, 2018) auprès de 13 agents du Service public de Wallonie (qui se sont aussi mis dans la peau d'anciens candidats) et de l'utilisation de l'analyse de contenu thématique (Delacroix et al., 2021), nous a permis d'analyser et de collecter des données. Au regard de notre problématique, le choix d'étudier cette organisation, de par sa volonté en termes d'attraction des candidats et de rétention des

agents pour l'horizon 2025, nous a semblé être une bonne opportunité. Enfin, nous avons présenté puis discuté de ces résultats en les mobilisant avec la littérature afin de vérifier les hypothèses dans l'objectif de, *in fine*, répondre à la question de recherche.

À cet effet, les résultats nous ont montré la présence de relations causales entre marque employeur, motivation, attractivité, identification et fidélité. Premièrement, les répondants, pour se sentir motivés, doivent retrouver, dans la marque employeur, des valeurs du service public. En ce sens, la marque employeur, en promouvant des questions de sens du secteur public, engendre de la motivation. En effet, la littérature nous a appris, à ce sujet, que la marque employeur expliquerait le niveau de motivation des travailleurs (Singh et Jain, 2013, p. 11). De cette manière, il existe un premier lien entre la marque employeur et la motivation. Deuxièmement, les valeurs d'intérêt et de transmission de Berthon et al. (2005), sont, pour les répondants, considérées comme étant les plus importantes. Ceux-ci, au moment de postuler, ont davantage manifesté une envie de se sentir utiles aux yeux des citoyens, pour l'intérêt général. Les témoignages nous ont montré que les aspects suivants faisant sens pour eux : l'attachement aux valeurs du service public, l'intérêt général, la collectivité, contribuer au bien-être des citoyens et la préoccupation des problèmes sociaux. Ces éléments sont des composantes qui constituent les dimensions de la motivation du service public. Pour les interviewés, ce sont, pour eux, des valeurs importantes qui doivent se retrouver dans une marque employeur. Les agents que nous avons interrogés, lorsqu'ils étaient candidats, avaient un critère important au moment de postuler dans une organisation : occuper un travail exerçant au quotidien des missions faisant sens au service public. Les interviewés, en percevant les facteurs de la motivation du service public promu par l'organisation comme étant un critère de choix d'un employeur, montrent qu'il existe également un lien entre la motivation, engendrée par la marque employeur, et l'attractivité. Les facteurs de la motivation du service public ont donc leur rôle à jouer dans les critères d'attractivité des candidats. Enfin, ce ferme engagement des répondants envers les valeurs publiques, les conduisant à passer outre les contraintes administratives, illustre l'importance de la motivation du service public pour les amener à poursuivre leurs efforts sans se résigner. Cette persévérance, découlant des valeurs de la motivation du service public défendue par l'organisation dans sa marque employeur, met en exergue le dernier lien : la motivation, générée par la marque employeur, suscite de l'identification ainsi que de la fidélité. Ainsi de par cette relation causale, nous affirmons que si la marque employeur engendre de l'attractivité, l'identification et de la fidélité, c'est parce qu'elle suscite de la motivation.

Sur le plan théorique, notre étude permet de souligner l'importance la congruence des valeurs de marque (Leijerholt et al., 2021). Mettre en adéquation les valeurs de la marque sur les motivations des travailleurs pourrait être efficace afin de soutenir l'image de marque interne (Leijerholt et al., 2021, p. 18). Les agents du secteur public sont par exemple supposés être fiers de servir les autres et apporter de l'aide à la société dans son ensemble (Leijerholt et al., 2021, p. 7). Ces éléments peuvent être, pour ceux-ci, un facteur important de motivation. Ainsi, les valeurs sont donc pertinentes car la motivation du service public risque d'influencer la perception qu'ont les collaborateurs sur la marque employeur de leur organisation (Leijerholt et al., 2021, p. 3). Les perceptions de la marque des collaborateurs sont, dans l'étude Leijerholt et al (2021, p. 2), conceptualisées comme des réponses affectives à la marque employeur, à savoir, l'identification, la fierté et l'engagement envers la marque. Nos résultats confirment les propos de Leijerholt et al., (2021) puisque les agents que nous avons interrogés s'identifient et restent fidèles au Service public de Wallonie car, ceux-ci, voient, dans la marque employeur, les questions de sens du service public que défend l'organisation.

D'un point de vue méthodologique, pour des recherches futures nous suggérons différentes pistes. Nos résultats ont été différents de l'étude de Weske et al. (2020). Pour rappel, alors que pour ces derniers, les candidats ayant un engagement élevé aux valeurs publiques ne semblent pas être attirés par une organisation montrant des valeurs publiques dans leur marque employeur (Weske et al, 2020), nos résultats montrent au contraire que les agents que nous avons interrogés, lorsqu'ils étaient candidats, avaient un critère important au moment de postuler dans une organisation : occuper un travail exerçant au quotidien des missions faisant sens au service public. Pour cette différence de résultats nous proposons d'abord réaliser une enquête longitudinale de la marque employeur sur la motivation. En effet, notre recherche, ayant été réalisée à un instant précis, a besoin d'être répétée pour rajouter du crédit aux propos qu'ont avancé les répondants que nous avons interrogé. Ensuite, nous pouvons également, pour confirmer l'existence du lien entre la marque employeur et la motivation, faire passer à la fois aux candidats et aux agents, une fois engagés, une enquête de satisfaction ayant comme objectif de mesurer la motivation engendrée par la marque employeur. Alors que les candidats recevront cette enquête en début de phase d'entretien, les agents engagés, eux, l'auront, de façon périodique, à l'approche de chaque fin d'un contrat d'administration en vigueur. De cette manière, nous pourrions constater si l'impact de la marque employeur sur la motivation a un effet limité au fil des années. Pour donner raison à notre étude et non à celle de Weske et al. (2020), il faudrait que la marque employeur occasionne toujours de la motivation au cours du

temps. Enfin, les responsables de la communication (interne et externes) et le personnel gérant les ressources humaines, pour attirer et retenir des talents, mènent une stratégie de marque employeur. Les gérants de la marque employeur et les agents risquent donc de percevoir différemment cette dernière. Ainsi, nous suggérons de confronter leurs impressions et voir s'il ressort des similitudes et/ou des différences dans la perception de la marque employeur par ces sujets. Pour y parvenir, nous pouvons envisager une rencontre entre les gestionnaires de la marque employeur et les agents où ceux-ci auront l'occasion de s'exprimer librement pour comparer leurs avis sur la question.

Du côté des implications pratiques, à la lumière de nos résultats, nous pouvons proposer une série de recommandations au public suivant. Tout d'abord, les gérants de la marque employeur, à savoir les responsables de la communication (interne et externes) et le personnel gérant les ressources humaines, ont à leur disposition une manière de mettre en place leur stratégie d'attractivité. Concrètement, ceux-ci peuvent mettre en avant, dans la marque employeur, que leur organisation est en phase avec les questions de sens que défendent le service public (par exemple la promotion de l'intérêt général et la préoccupation des problèmes sociaux des citoyens). Les agents que nous avons interrogés, lorsqu'ils étaient candidats, avaient un critère important au moment de postuler dans une organisation : occuper un travail exerçant au quotidien des missions faisant sens au service public. Ensuite, à côté du respect de ces valeurs publiques, des aspects tels que la responsabilisation, les formations, l'expertise dans le domaine qu'ils pratiquent, l'écoute, le sentiment de reconnaissance et l'atmosphère avec les collègues, intéressent les agents que nous avons interrogés. Ainsi, il est important que les managers tiennent compte de ces éléments pour que leurs collaborateurs se sentent bien « à leur place ». Enfin, peu d'études ont déjà réellement testé la relation entre la marque employeur et la motivation. Notre recherche a montré, comme nous l'avons résumé ci-dessus, l'existence de relations causales entre marque employeur, motivation, attractivité, identification et fidélité. Par le biais de cet apport théorique, notre mémoire peut donc également être profitable pour les chercheurs s'intéressant à cette problématique.

En guise de conclusion, en ayant répondu à notre question de recherche, nous espérons avoir apporté à la littérature, une plus-value aux connaissances scientifiques existantes à ce sujet, et, que ce mémoire puisse servir à des recherches futurs en la matière.

Bibliographie

Livres :

Bozeman, B., *Public values and public interest: Counterbalancing economic individualism*, Georgetown University Press, 2007, 224 p.

Delacroix, E., Jolibert, A., Monnot, É. & Jourdan, P., *Marketing Research: Méthodes de recherche et d'études en marketing*, Dunod, 2021, 496 p.

Duvillier, T., Genard, J. L., & Piraux, A., *La motivation au travail dans les services publics*, Paris, Éditions L'Harmattan, 2003, 442 p.

Emery, Y., & Giauque, D., *Motivations et valeurs des agents publics à l'épreuve des...* Presses de l'Université Laval, 2012, 298 p.

Hirschman, A. O., *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*, 1970, vol. 25 Harvard university press, 176 p.

Lévy-Leboyer, C., *La motivation au travail: Modèles et stratégies*, Paris, Editions Eyrolles, 2011, 248 p.

Liger, P., *Marketing RH : Attirer, intégrer et fidéliser les salariés*. Dunod, 2013, 192 p.

Meyer, J.P , Allen, N.J., *Commitment in the workplace*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1997, 150 p.

Zavattaro, S. M., *Public Branding and Marketing: A Global Viewpoint*, Springer Nature, 2021, 283 p.

Articles scientifiques :

Aiman-Smith, L., Bauer, T. N. & Cable, D. M., "Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy capturing study." *Journal of Business and Psychology*, 2001, vol. 16, pp. 219-237.

Akuratiya, D. A., "Influence Of Perceived Employer Branding On Perceived Organizational Culture, Employee Identity And Employee Commitment.", *International Journal of Scientific and Technology Research. IJSTR*, 2017, vol. 6, n°8.

Albert, S., & Whetten, D. A., "Organizational identity.", *Research in Organizational Behavior*, 1985, vol. 7, 263–295.

Ambler, T., & Barrow, S., "The employer brand.", *Journal of brand management*, 1996, vol. 4, n°3, pp. 185-206.

Agrawal, R. K. et Swaroop, P., "Effect of employer brand image on application intentions of B-School undergraduates.", *Vision*, 2009, vol. 13, n°3, pp. 41-49.

Aubert, N., « Adhésion négative et perte de sens dans une entreprise publique en mutation. », *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, 2001, n°4, pp. 149-168.

Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A. M., Imbert, P., & Letrilliart, L., « Introduction à la recherche qualitative. », *Exercer*, 2008, vol. 84, n°19, pp. 142-145.

Austen, A., & Zacny, B., "The role of public service motivation and organizational culture for organizational commitment.", *Management*, 2015, vol. 19, n°2, pp. 21-34.

Backhaus, K., & Tikoo, S., "Conceptualizing and researching employer branding.", *Career development international*, 2004, pp. 501-517.

Backhaus, K. B., "An exploration of corporate recruitment descriptions on monster.com.", *Journal of Business Communication*, 2004, vol. 41, n°2, pp. 115-136.

Bandura, Albert., "Social Learning Theory"., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Bellé, Nicola. 2013. Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance. *Public Administration Review*, 1977, vol. 73, n°1, pp. 143–153.

Barber, A. E., *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc, 1998.

Baron-Cohen, Simon., "The essential difference: The truth about the male and female brain.", *Reading, MA: Basic Books*, 2003.

Batrinou, Menelaos L., "Testosterone and aggressive behavior in man.", *International Journal of Endocrinology Metabolism*, 2012, vol. 10, pp. 563-568

Bellah, R., "Individualism and commitment in American life.", *Berkeley Journal of Sociology*, 1985, vol. 30, pp. 117-141.

Benson, P. L., & Dorothy, L. Williams, *Religion on Capitol Hill: Myths and Realities.*, 1982.

Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L.L., "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding", *International Journal of Advertising*, 2005, vol. 24, n°2, pp. 151-172.

Biswas, M. K., & Suar, D. "Antecedents and consequences of employer branding." *Journal of Business Ethics*, 2016, vol. 136, n°1, pp. 57-72.

Boyte, H. C., & Kari, N. N., "Renewing the Democratic Spirit in American Colleges and.", *Civic Responsibilities and Higher Education*, 2000, p. 37.

Bozeman, B. and Su, X., “Public service motivation concepts and theory: A Critique.”, *Public Administration Review*, 2015, vol. 75, n°5, pp. 700-710.

Bright, L., “Public Employees With High Level of Public Service Motivation. Who are they, Where are They, and What do They Want ?”, *Review of Public Personnel Administration*, 2005, vol. 25, n°2, pp. 138-154.

Bright, L., “Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees?.”, *The American review of public administration*, 2008, vol. 38, n°2, pp. 149-166.

Cable, D. M. et Turban, D. B., « Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers'employer knowledge during recruitment”., *Research in personnel and human resources management*, 2001, vol. 20, pp. 115-164.

Cameron, K., C. Mora, T. Leutscher, and M. Calarco., “Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness.”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2011, vol. 47, n°3, pp. 266–308.

Camilleri, E., “Antecedents affecting public service motivation”, *Personnel Review*, 2007, vol. 36, n°3, pp. 356-377.

Capelli, P., “The new deal at work: Managing the market-driven workforce.”, *Harvard Business School*, 1999.

Carroll, A. B., & Näsi, J., “Understanding stakeholder thinking: Themes from a Finnish conference.”, *Business Ethics: A European Review*, 1997, vol. 6, n°1, pp. 46-51.

Celsi, M. W., and M. C. Gilly., “Employees as Internal Audience: How Advertising Affects Employees’ Customer Focus.”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2010, vol. 38 n°4, pp. 520–529.

Cézanne, C., & Guillon, O., « Manifestations, déterminants et conséquences de la fidélité des salariés: une grille de lecture critique. », *Recherches en sciences de gestion*, 2013, n°4, pp. 127-143.

Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A., « Proposition d’un modèle intégrateur de la marque employeur »., *Inseec Business school*, 2011, pp. 1-32.

Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A., « Marque employeur interne et externe-Un état de l'art et un agenda de recherche. », *Revue française de gestion*, 2015, vol. 41, n°246, pp. 63-82.

Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A., « Enjeux et outils de gestion de la marque employeur: point de vue d'experts. » *Recherches en Sciences de gestion*, 2016, n°1, pp. 153-172.

Charbonnier-Voirin, A., Marret, L., & Paulo, C., « Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature ». *Management Avenir*, 2017, n°4, pp. 33-55.

Charbonnier-Voirin, A., & Lissillour, M., « La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle. », *Recherches en Sciences de Gestion*, 2018, n°2, pp. 97-119.

Christensen, R., Paarlberg, L. and Perry, J., “Public Service Motivation Research: Lessons for Practice.”, *Public Administration Review*, 2017, vol. 77, n°4, pp. 529-542.

Chun, R., “Ethical character and virtue of organizations: An empirical assessment and strategic implications.”, *Journal of Business Ethics*, 2005, vol. 57, n°3, pp. 269-284.

Clary, E. G., & Miller, J., “Socialization and situational influences on sustained altruism.”, *Child development*, 1986, pp. 1358-1369.

Collins, C. J. et Stevens, C. K., “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*, 2002, vol. 87, n°6, pp. 1121-1133.

Costa Jr, P. T., Terracciano, A., & McCrae, R. R., “Gender differences in personality traits across cultures: robust and surprising findings.”, *Journal of personality and social psychology*, 2001, vol. 81, n°2, pp. 322-331.

Crewson, P. E., “Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect.”, *Journal of public administration research and theory*, 1997, vol. 7, n°4, pp. 499-518.

Dean, D., R. E. Arroyo-Gamez, K. Punjaisri, and C. Pich., “Internal Brand Co-creation: The Experiential Brand Meaning Cycle in Higher Education.” *Journal of Business Research*, 2016, vol. 69, n°8, pp. 3041–3048.

DeHart-Davis, L., Marlowe, J., & Pandey, S. K., « Gender dimensions of public service motivation. », *Public administration review*, 2006, vol. 66, n°6, pp. 873-887.

De Sardan, J.P.O., « La politique du terrain, Enquête. », Bruxelles, Belgique: Academia Bruylant, *Collection Anthropologie prospective*, 1995.

De Sardan J.P.O., « La rigueur du qualitatif, Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique. », Bruxelles, Belgique: Academia Bruylant, *Collection Anthropologie prospective*, 2008.

Desmarais, C., & Gamassou, C. E., « Tous motivés par le service public? Les liens entre position hiérarchique et motivation de service public », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2014, vol. 80, n°1, pp. 133-152.

Diez, R., & Carton, P., « De la reconnaissance à la motivation au travail », *L'Expansion Management Review*, 2013, n°3, pp. 104-112.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V., "Organizational images and member identification.", *Administrative science quarterly*, 1994, pp. 239-263.

Figurska, I., & Matuska, E., "Employer branding as a human resources management strategy.", *Human Resources Management & Ergonomics*, 2013, vol. 7, n°2.

Fombrun C., "Reputation: Realizing the Value from the Corporate Image", *Harvard Business School*, Boston, MA, 1996.

Fullerton, G., "How commitment both enables and undermines marketing relationships.", *European journal of marketing*, 2005, pp. 1375-1388.

Furnham A., Gunter, B., *Corporate assessment: Auditing a company's personality*. London, Routledge, 1993.

Gaddam, S., "Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management." *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2008, vol. 2, n°1, p. 45-55.

Ganta, V. C., "Motivation in the workplace to improve the employee performance.", *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2014, vol. 2, n°6, pp. 221-230.

Gilani, H., & Cunningham, L., "Employer branding and its influence on employee retention: A literature review.", *The Marketing Review*, 2017, vol. 17, n°2, pp. 239-256.

Girard, A., Fallery, B., & Rodhain, F., « L'apparition des médias sociaux dans l'e-GRH: gestion de la marque employeur et e-recrutement. », *Actes du congrès AIM*, 2011, pp. 1-18.

- Gouthier, M. H. J., and M. Rhein., “Organizational Pride and Its Positive Effects on Employee Behavior.”, *Journal of Service Management*, 2011, vol. 22, n°5, pp. 633–649.
- Grant, A. M., “Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity.”, *Journal of applied psychology*, 2008, vol. 93, n°1, pp. 48-58.
- Grima, F., & Glaymann, D., « Une analyse renouvelée du modèle Exit, Voice, Loyalty, Neglect: apports d'une approche longitudinale et conceptuellement élargie. » *M@ n@ gement*, 2012, vol. 15, n°1, pp. 2-41.
- Gromark, J., & Melin, F., “From market orientation to brand orientation in the public sector.”, *Journal of marketing management*, 2013, vol. 29, n°9-10, pp. 1099-1123.
- Gupta, P., Patti, R., & Marwah, S., « Employer branding: A descriptive study.”, *International Journal of Economic and Management Strategy*, 2014, vol. 4, n°1, pp. 1-10.
- Herzberg, F. “One more time: How do you motivate employees?”, *Harvard Business Review*, 1968, vol. 46, pp. 36-44.
- Hoekzema, E., Barba-Müller, E., Pozzobon, C., Picado, M., Lucco, F., García-García, D., ... & Vilarroya, O., “Pregnancy leads to long-lasting changes in human brain structure.”, *Nature neuroscience*, 2017, vol. 20, n°2, pp. 287-296.
- Hoggett, P., “Conflict, ambivalence, and the contested purpose of public organizations.”, *Human Relations*, 2006, vol. 59, n°2, pp. 175-194.
- Hopf, C., “Research Ethics and Qualitative Research.”, London, Angleterre: SAGE, 2004.
- Jeffries, V., Johnston, B. V., Nichols, L. T., Oliner, S. P., Tiryakian, E., & Weinstein, J., “Altruism and social solidarity: Envisioning a field of specialization”., *The American Sociologist*, 2006, vol. 37, n°3, pp. 67-83.
- Kapoor, V., “Employer Branding: A Study of Its Relevance in India.”, *IUP Journal of Brand Management*, 2010, vol. 7, n°1, pp. 51-75.
- Katz-Wise, S. L., Priess, H. A., & Hyde, J. S., “Gender-role attitudes and behavior across the transition to parenthood.”, *Developmental psychology*, 2010, vol. 46, n°1, pp. 18-28.
- Kaufmann, J-C., « L’entretien compréhensif », Paris, France: Nathan, 1996.
- Keppeler, F., & Papenfuß, U., “Employer Branding and Recruitment: Social Media Field Experiments Targeting Future Public Employees.”, *Public Administration Review.*, 2021, vol. 81, n° 4, pp. 763 – 775.

Khaldi, S., & Majidi, F. Z., « L'influence de la marque employeur sur l'attractivité des candidats et la fidélisation des salariés. », *Public & nonprofit management review*, 2018, vol. 3, n°1, pp. 241-252.

Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B., et al., “Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2013, vol. 23, n°1, pp. 79-102.

Kjeldsen, A. M., & Jacobsen, C. B., “Public service motivation and employment sector: Attraction or socialization?.”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2013, vol. 23, n°4, pp. 899-926.

Koumenta, Maria., “Public service motivation and organizational citizenship.”, *Public Money & Management*, 2015, vol. 35, pp. 341–348.

Lagacé, C., Trouville, Y., Robin-Brisebois, A., Crespo, S., & Lesemann, F., « Vieillesse de la main d'oeuvre, pratiques d'entreprises, politiques publiques: développer une compréhension différenciée du phénomène pour mieux agir. », 2005, pp. 1-202.

Leijerholt, U., Biedenbach, G., & Hultén, P. “Branding in the public sector: A systematic literature review and directions for future research.”, *Journal of Brand Management*, 2019, vol. 26, n°2, pp. 126-140.

Leijerholt, U., Biedenbach, G., & Hultén, P., “Internal brand management in the public sector: the effects of internal communication, organizational practices, and PSM on employees' brand perceptions.”, 2021, *Public Management Review*, pp. 1-24.

Leisink, P. L. M. & B. Steijn., “Recruitment, Attraction, and Selection.”, *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, 2008, edited by J. L. Perry and A Hondeghem. Oxford: Oxford University Press.

Lewis, G. B. and S. A. Frank., “Who Wants to Work for the Government?”, *Public Administration Review*, 2002, vol. 62, n°4, pp. 395–404.

Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P., & Geirnaert, J., “Organizational attractiveness for prospective applicants: A person–organisation fit perspective”. *Applied Psychology*, 2001, vol. 50, n°1, pp. 30-51.

Lievens, F., Van Hoye, G., & Anseel, F., “Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework.” *British Journal of Management*, 2007, vol. 18, pp. 45-59.

Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E., “The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?.”, *Psychological bulletin*, 2005, vol. 131, n°6, pp. 803-855.

Maesschalck, J., Zeger v.d.W., Leo H., “Public service motivation and ethical conduct. In Motivation in public management: The call of public”, ed. James L. Perry and Annie Hondeghem, *Oxford: Oxford Univ. Press*, 2008, pp. 157–76.

Maxwell, R., & Knox, S., “Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm.” *Journal of marketing management*, 2009, vol. 25, n°9-10, 893-907.

Mercier, S., « L’apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature. », *Xième Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique*, 2001, pp. 1-24.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A., “Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization.”, *Journal of applied psychology*, 1993, vol. 78, n°4, p. 538.

Meyer, J.P., Smith, C.A., “HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 2000, vol. 17, n°4, pp. 319-331.

Midlarsky, E., & Hannah, M. E., “The generous elderly: naturalistic studies of donations across the life span.”, *Psychology and aging*, 1989, vol. 4, n°3, p. 346.

Moroko, L., & Uncles, M. D. “Characteristics of successful employer brands.”, *Journal of brand management*, 2008, vol. 16, n°3, pp. 160-175.

Moynihan, D. P., & Pandey, S. K., “The rôle of organizations in fostering service motivation.”, *Public Administration Review*, 2007, vol. 67, n°1, pp. 40-53.

Naff, K. C. et J., “Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference?”, *Review of Public Personnel Administration*, 1999, vol. 19, n°4, pp. 5–16

Naus, F., Van Iterson, A., Roe, R., “Organizational cynicism: Extending the, exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace”, *Human Relations*, 2007, vol. 60, n°5, p683-718.

Nielsen, V. L., “Personal attributes and institutions: Gender and the behavior of public employees. Why gender matters to not only “Gendered Policy Areas”.”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2015, vol. 25, n°4, pp. 1005-1029.

Paarlberg, L. E., & Lavigna, B., “Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance”., *Public administration review*, 2010, vol. 70, n°5, pp. 710-718.

Paille, P., « La fidélité au travail: éléments conceptuels sur la relation employé-organisation », *Gestion 2000*, 2005, vol. 22, n°6, pp. 295-309.

Pandey, S. K., & Moynihan, D. P., “Bureaucratic red tape and organizational performance: Testing the moderating role of culture and political support”, 2005.

Pandey, S. K., & Stazyk, E. C., “Antecedents and correlates of public service motivation.”, *Motivation in public management: The call of public service*, 2008, pp. 101-117.

Peretti, J-M., Swalhi, A., « Définir et mesurer la fidélité organisationnelle », *Revue de Sciences de Gestion*, 2007, n°64, pp. 277-290.

Perry, J., & Wise, L., “The motivational bases of public service.”, *Public Administration Review*, 1990, vol. 50, pp. 367-373.

Perry, J., “Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity.”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1996, vol. 6, n°1, pp. 5-22.

Perry, J., “Antecedents of public service motivation.”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1997, vol. 7, n°2, pp. 181-197.

Perry, J. L., “Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation.”, *Journal of public administration research and theory*, 2000, vol. 10, n°2, pp. 471-488.

Perry, J., Hondeghem, A., & Wise, L., “Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future.”, *Public Administration Review*, 2010, vol. 70, n°5, pp. 681-690.

Pezet, E., Poujol, F., & Pignault, A., « Management de la marque employeur. » *Management transversal de la marque*. Paris, Dunod, 2013, pp. 89-94.

Piehler, R., King, C., Burmann, C., & Xiong, L., “The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behaviour.”, *European Journal of marketing*, 2016, pp. 1575–1601.

Piliavin, J. A., & Charng, H. W., “Altruism: A review of recent theory and research.”, *Annual review of sociology*, 1990, vol. 16, n°1, pp. 27-65.

Priyadarshi P., “Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment et turnover”, *Indian Journal of Industrial Relations*, 2011, vol. 46, n° 3, pp. 510-522.

Quratulain, S., & Khan, A. K., “How does employees’ public service motivation get affected? A conditional process analysis of the effects of person–job fit and work pressure.”, *Public Personnel Management*, 2015, vol. 44, n°2, pp. 266-289.

Rainey, H. G., & Steinbauer, P., “Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations.”, *Journal of public administration research and theory*, 1999, vol. 9, n°1, pp. 1-32.

Reis, G. G., & Braga, B. M., “Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding.”, *Revista de Administração (São Paulo)*, 2016, vol. 51, pp. 103-116.

Reynaud, B., « Les théories de l'équité, fondements d'une approche cognitive du salaire d'efficience. », *Revue économique*, 1993, pp. 5-22.

Riccucci, N. M., “Antecedents of public service motivation: The role of gender.”, *Perspectives on Public Management and Governance*, 2018, vol. 1, n°2, pp. 115-126.

Ritz, A., Brewer, G., & Neumann, O., “Public service motivation: A systematic literature review and outlook.”, *Public Administration Review*, 2016, vol. 76, n°3, pp. 414-426.

Robinson S.L., Kraatz M.S. et Rousseau D.M., “Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study”, *The Academy of Management Journal*, 1994, vol. 37, pp. 137-153.

Rosenhan, David., "The Natural Socialization of Altruistic Autonomy." In *J. Macaulay and L. Berkowitz, eds. Altruism and Helping Behavior. New York: Academic Press, 1970*, pp. 251-268.

Roussel, P., & Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi. « La motivation au travail: concept et théories », Université des sciences sociales de Toulouse, LIRHE, 2000, pp. 1-20.

Roy, S.K., « Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context », *South Asian Journal of Management*, 2008, vol. 15, n°4, pp. 110-130.

Rusbult, C.E., Farrel, D., Rogers, G., Mainous, A.G., "Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction", *Academy of Management Journal*, 1988, vol. 31, n°3, 1988, pp. 599-627.

Rynes S.L. et Barber A.E., "Applicant attraction strategies: An organizational perspective", *The Academy of Management Review*, 1990, vol. 15, n° 2, pp. 286-310.

Salah, A., & Said Mehdi, D., "L'entretien de recherche dit "semi-directif" Dans les domaines des sciences humaines et sociales. », 2018, pp. 30-42.

Schott, C., & Ritz, A., "The Dark Sides of Public Service Motivation: A Multi-level Theoretical Framework." *Perspectives on Public Management and Governance*, 2018, vol. 1, n°1, pp. 29-42.

Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N., "Servant leadership and follower job performance: The mediating effect of public service motivation"., *Public Administration*, 2016, vol. 94, n°4, pp. 1025-1041.

Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A., Can public leadership increase public service motivation and job performance?. *Public Administration Review*, 2020, vol. 80, n°4, pp. 543-554.

Scott, S. G., & Lane, V. R., "A stakeholder approach to organizational identity.", *Academy of Management review*, 2000, vol. 25, n°1, pp. 43-62.

Shahzad, F., Iqbal, Z., & Gulzar, M., "Impact of organizational culture on employees job performance: An empirical study of software houses in Pakistan.", *Journal of business studies quarterly*, 2013, vol. 5, n°2, pp. 219-227.

- Silva, O., & Sousa, Á., « Gestion de la qualité dans la recherche en sciences sociales et humaines: articulation entre les méthodes qualitatives et quantitatives. », *Recherches Qualitatives: Hors-série*, 2016, n°18, pp. 171-181.
- Singh, A. K., & Jain, S., “Employer branding: a tool for motivating and retaining employees.”, *Indian Journal of Current Trends in Management Sciences*, April, 2013, vol. 6, n°1, pp. 1-14.
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H., “Employer branding: employer attractiveness and the use of social media.”, *Journal of Product & Brand Management*, 2013.
- Steijn, B., “Person-environment fit and public service motivation.”, *International public management journal*, 2008, vol. 11, n°1, pp. 13-27.
- Stariņeca, O., & Voronchuk, I., “Employer branding training development for public organisations.”, *Regional Formation and Development Studies*, 2014, vol. 14, n°3, pp. 207-219.
- Turban, D.B., & Keon, T.L., “Organizational attractiveness: An interactionist perspective.”, *Journal of Applied Psychology*, 1993, vol. 78, n°2, p. 184-193.
- Vallerand, R., & Thill, E., « Introduction au concept de motivation », chapitre Introduction à la psychologie de la motivation, 1993.
- Vandenabeele, W., “Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach.”, *Public management review*, 2007, vol. 9, n°4, pp. 545-556.
- Vandenabeele, W., “The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance.”, *International Review of Administrative Sciences*, 2009, vol. 75, n°1, pp. 11-34.
- Vandenabeele, W., & Schott, C., “Public Service Motivation in Public Administration”., In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*, 2020.
- Van Loon, N. M., Vandenabeele, W., & Leisink, P., “On the bright and dark side of public service motivation: The relationship between PSM and employee wellbeing.”, *Public Money & Management*, 2015, vol. 35, n°5, pp. 349-356.
- Viot, C., & Benraïss-Noailles, L., « Employeurs démarquez-vous! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité? » *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 2014, vol. 18, n°3, pp. 60-81.
- Wæraas, A., “Can public sector organizations be coherent corporate brands?.” *Marketing theory*, 2008, vol. 8, n°2, pp. 205-221.
- Wallace, E., L. de Chernatony, and I. Buil., “How Leadership and Commitment Influence Bank Employees’ Adoption of Their Bank’s Values.”, *Journal of Business Ethics*, 2011, vol. 101, n°3, pp. 397–414.

Weske, U., Ritz, A., Schott, C., & Neumann, O., “Attracting future civil servants with public values? An experimental study on employer branding.”, *International Public Management Journal*, 2020, vol. 23, n°5, pp. 677-695.

Whelan, S., Davies, G., Walsh, M., & Bourke, R., “Public sector corporate branding and customer orientation.”, *Journal of Business Research*, 2010, vol. 63, n°11, pp. 1164-1171.

Wiersma, W., “Research methods in education : an introduction (6e éd.)”, *Boston, MA : Allyn and Bacon*, 1995.

Withey, M., Cooper, W., “Predicting exit, voice, loyalty, and neglect”, *Administrative Science Quarterly*, 1989, vol. 34, n°4, pp. 521-539.

Withey, M., Cooper W., “What’s loyalty?”, *Employees Responsibilities and Rights Journal*, 1992, vol. 5, n°3, pp. 231-240.

Wright, B., “The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognition theories.”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2004, vol. 14, n°1, pp. 59-78.

Wright, T. A., & Goodstein, J., “Character is not “dead” in management research: A review of individual character and organizational-level virtue.”, *Journal of management*, 2007, vol. 33, n°6, pp. 928-958.

Wright, B. E. & S. K. Pandey., “Public Service Motivation and the Assumption of Person—Organization Fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence.”, *Administration & Society*, 2008, vol. 40, n°5, pp. 502-521.

Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K., “Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence”., *Public administration review*, 2012, vol. 72, n°2, pp. 206-215.

Wright, B. E., Hassan, S., & Park, J., “Does a public service ethic encourage ethical behaviour? Public service motivation, ethical leadership and the willingness to report ethical problems”., *Public Administration*, 2016, vol. 94, n°3, pp. 647-663.

Yao, N., « Communication de recrutement et/ou marque employeur? », *Communication management*, 2013, vol. 10, n°2, pp. 73-85.

Sites internet :

Service public de Wallonie., « Historique », [en ligne], consulté en juin 2022. Disponible sur : <https://spw.wallonie.be/historique>.

Service public de Wallonie., « Missions, vision et valeurs », [en ligne], consulté en juin 2022. Disponible sur : <https://spw.wallonie.be/missions>.

Service public de Wallonie., « Vision et valeurs », [en ligne], consulté en juin 2022. Disponible sur : <https://spw.wallonie.be/vision-et-valeurs>.

Service public de Wallonie., « Contrat d'administration 2020-2025 », [en ligne], consulté en juin 2022. Disponible sur : <https://spw.wallonie.be/contrat-d%E2%80%99administration>.

Service public de Wallonie., « Organigramme du Service public de Wallonie », [en ligne], consulté en juin 2022. Disponible sur : <https://spw.wallonie.be/organigrammes>.

Service public de Wallonie., « Le SPW à la loupe », [en ligne], consulté en juin 2022. Disponible sur : <https://spw.wallonie.be/guide/guide-services/15955>.

Service public de Wallonie., « SPW Secrétariat général », [en ligne], consulté en juin 2022. Disponible sur : <https://spw.wallonie.be/guide/guide-services/15956>.

Documents officiels :

Service public de Wallonie., « Contrat d'administration 2020-2025 », version adoptée par le Gouvernement wallon le 14 octobre 2021, pp. 1-80.

Wallex.Wallonie.be., « Loi spéciale de réformes institutionnelles (LSRI) du 8 août 1980 », consulté en juin 2022. Disponible sur : <https://wallex.wallonie.be/eli/loi-decret/1980/08/08/1980080801/1980/10/01?doc=3144>.

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien

Plusieurs questions sont inspirées et tirées des textes de Perry, 1996 ; Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011 ; Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016 ; Charbonnier-Voirin, Marret et Paulo, 2017 ; Leijerholt et al, 2019 ;

A) Questionnaire à destination d'agents (anciennement candidats) du SPW

1. Pourriez-vous brièvement vous présenter ? Quel est votre parcours et pourquoi avez-vous décidé de travailler au sein du SPW ?
2. En tant qu'ancien candidat, qu'aviez-vous recherché comme aspects au sein de l'organisation lorsque vous vous apprêtiez à postuler ?
3. Accordez-vous une importance particulière à postuler spécifiquement dans le secteur public plutôt que le privé ? Pour quelles raisons avez-vous choisi une organisation publique ? Qu'est-ce que travailler dans le secteur public représente pour vous ?
4. La marque employeur de votre organisation repose sur des valeurs. Les connaissez-vous ? Pensez-vous qu'elles sont bien présentes et communiquées ? Comment jugerez-vous l'importance du respect de celles-ci ? Avez-vous l'impression que ces valeurs sont bien mises en application ?
5. Qu'est-ce qui peut expliquer que vous resterez fidèle envers votre organisation ? À l'inverse, quelles raisons pourraient expliquer votre éventuel départ ?
6. Est-ce que la marque employeur du SPW exerce une influence particulière sur votre comportement et pourquoi ? Pourrait-elle vous retenir et exercer une influence sur votre motivation à travailler et pourquoi ?
7. Comment décriviez-vous la réputation du SPW ? Que sont, de façon générale, les avis véhiculés ? Est-ce que cela a une importance pour vous ?

B) Questionnaire à destination des gestionnaires de la marque employeur du SPW

1. Pourriez-vous brièvement vous présenter ? Quel est votre parcours et pourquoi avez-vous décidé de travailler autour de la marque employeur au sein du SPW ?
2. Depuis combien de temps travaillez-vous sur les questions en lien avec la marque employeur ? En quoi consiste votre travail sur la marque employeur ?
3. Quelle est la marque employeur de votre organisation ? Pensez-vous que celle-ci est bien présente et communiquée ? Comment jugerez-vous l'importance du respect de celle-ci ? Avez-vous l'impression qu'elle est bien mise en application ?

4. À quoi sert la marque employeur du SPW ? Quels en sont les objectifs ? Qui sont les cibles ?
5. Quels sont les outils utilisés pour développer votre marque employeur ? Ces outils sont-ils efficaces, rencontrez-vous des difficultés dans le développement de la marque employeur ?
6. Comment s'intègre la marque employeur dans votre stratégie de communication globale ?
7. Par quel biais attirez-vous des candidats potentiels ? Rencontrez-vous des difficultés et pourquoi ?
8. Selon vous, quelles informations sont indispensables à connaître au sujet de l'organisation pour les candidats potentiels et pourquoi ? Diriez-vous que toutes les informations dont un candidat a besoin avant de postuler se retrouvent sur vos différentes plateformes et pourquoi ? Qu'est-ce qui fait qu'un candidat a confiance aux informations qui sont véhiculées ?
9. Qu'est-ce qui est mis en place au sein du SPW pour motiver, retenir et fidéliser les agents ?
10. Si vous deviez recommander le SPW à un ami sur une échelle de 1 à 10, à combien vous situeriez-vous et pourquoi ? Comment décrivez-vous la réputation de votre organisation ? Que sont, de façon générale, les avis véhiculés (agents, ex-agents, clients, personnes extérieures, etc.) ?

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN

**Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication
École des sciences politiques et sociales (PSAD)**

Place Montesquieu, 1 bte L2.08.05, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | www.uclouvain.be/psad