

**Faculté des sciences économiques, sociales,
politiques et de communication**

**« Est-ce que les valeurs de Strand Associates
Consulting influencent, via l'Employer Branding,
l'attractivité des candidats ? »**

Auteure : Lauryne Deham

Promotrice : Evelyne Léonard

Lecteur-rices :

Année académique 2022-2023

Master en gestion des ressources humaines

Avant-propos

Tout d'abord, je tiens à remercier toute l'équipe au sein de laquelle j'ai pu effectuer mon stage, chez Strand Associates Consulting. Je les remercie de m'avoir très chaleureusement accueillie dès le début de ce stage, de l'accueil et l'intégration en passant par l'accompagnement et l'apprentissage de ma pratique professionnelle.

De cette équipe, je tiens à remercier une personne tout en particulier, mon maitre de stage, Raphaël Castermans. Il m'a apporté présence, soutien et bienveillance tout au long de mon parcours. Il m'a appris à affirmer mes idées tout en développant ma créativité et ma réflexivité.

J'aimerais également remercier les différents consultants que j'ai pu rencontrer afin de mener à bien cette recherche exploratoire portant sur un thème me passionnant.

De plus, je remercie ma promotrice, Madame Evelyne Léonard, pour son accompagnement, sa confiance, ses conseils et sa sagesse dont j'ai pu bénéficier durant ce mémoire.

Enfin, le dernier remerciement et le plus cher à mon cœur, s'adresse à ma famille et à mes proches. Maman, qui m'a accompagnée durant tout mon parcours scolaire et professionnel, en passant des rires aux larmes, elle m'a aidée à donner le meilleur de moi-même à chaque instant, et mes grands-parents, qui m'ont apporté tellement de sagesse et d'écoute lorsque j'en avais le plus besoin. Mes amis ont également été très présents et essentiels dans ce chemin.

Et enfin, ce stage et l'écriture de ce mémoire m'ont permis d'apprendre énormément sur moi-même et sur mes capacités de persévérance et de résilience.

Je terminerai ces remerciements en vous souhaitant une très belle lecture pleine de sens mais avant cela, je vous laisse avec cette citation : « *Les mots sont les passants de l'âme* » (Victor Hugo).

Table des matières

Avant-propos.....	II
Table des matières.....	III
<u>INTRODUCTION GENERALE.....</u>	1
<u>PARTIE I : REVUE DE LITTÉRATURE.....</u>	3
<u>INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE.....</u>	3
<u>Chapitre I : Les valeurs.....</u>	4
<u>Introduction du Chapitre.....</u>	4
1.1. Définition par De Brabandere (2015).....	4
1.2. Définition par Barrett (2017).....	4
1.3. Valeurs positives ou limitantes ?.....	5
1.4. L'origine de la valeur.....	6
1.5. Les valeurs, composante de la culture organisationnelle.....	6
1.6. La vision stratégique d'une organisation.....	8
1.7. Les recommandations de Barrett (2017).....	8
1.8. L'impact des valeurs.....	9
1.9. Définir les valeurs de l'entreprise et les diffuser.....	9
<u>Chapitre II : L'Employer Branding.....</u>	12
<u>Introduction du Chapitre II.....</u>	12
2.1. Définitions selon plusieurs auteurs.....	12
2.2. Les origines de l'Employer Branding.....	12
2.3. Les objectifs de l'Employer Branding.....	13
2.4. Les dimensions de l'Employer Branding.....	13
2.4. Développement et communication de l'Employer Branding.....	14
2.5. A qui s'adresse l'Employer Branding ?.....	15
2.6. Les avantages de l'Employer Branding.....	16

<u>Chapitre III : L’attractivité dans l’entreprise</u>	17
<u>Introduction du Chapitre III</u>	17
3.1. Définitions des auteurs	17
3.2. Variables influençant l’attractivité d’une entreprise	17
3.3. Ce que veulent les salariés dans une entreprise	18
3.4. Comment augmenter l’attractivité d’une entreprise ?	18
3.5. L’environnement concurrentiel	20
3.6. Modèle VRIN de Barney (1991)	20
<u>Chapitre IV : L’attractivité par les valeurs</u>	21
<u>Introduction du Chapitre IV</u>	21
4.1. Trois différentes variables	21
4.2. Le lien entre les valeurs et l’Employer Branding	22
4.3. Le lien entre l’Employer Branding et l’attractivité	23
4.4. Le lien entre les valeurs et l’attractivité	23
4.5. Hypothèse pour le cas de Strand Associates Consulting	24
<u>CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE</u>	26
<u>PARTIE II : ETUDE DE CAS CHEZ STRAND ASSOCIATES CONSULTING</u>	27
<u>INTRODUCTION DE LA DEUXIÈME PARTIE</u>	27
<u>Chapitre I : Méthodologie utilisée</u>	27
<u>Introduction du Chapitre I</u>	27
1.1. Définition des termes	27
1.2. Entretiens semi-directifs	28
1.3. L’observation participante	32
<u>Chapitre II : Présentation de Strand Associates Consulting</u>	33
<u>Introduction du Chapitre II</u>	33
2.1. Un cabinet de consultance et de conseils	33

2.2. Structure de l'équipe chez Strand Associates.....	34
2.3. Style de management chez Strand Associates.....	34
2.4. Ses valeurs.....	34
2.5. Son Employer Branding.....	36
2.6. Son évolution.....	37
<u>Chapitre III : Cas pratiques et résultats</u>	38
<u>Introduction du Chapitre III</u>	38
3.1. Modèle d'analyse utilisé.....	38
3.2. Sources du modèle.....	40
3.3. Résultats généraux des entretiens.....	42
3.4. Analyse approfondie.....	47
<u>CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE</u>	63
<u>PARTIE III : PISTES ET REGARD CRITIQUE</u>	65
<u>INTRODUCTION DE LA TROISIÈME PARTIE</u>	65
<u>Chapitre I : Recommandations</u>	66
<u>Introduction du Chapitre I</u>	66
1.1. Objectifs.....	66
1.2. Recommandations.....	66
<u>Chapitre II : Limites de la recherche</u>	68
<u>Introduction du Chapitre II</u>	68
2.1. Les différentes limites.....	68
<u>CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE</u>	70
<u>CONCLUSION GÉNÉRALE</u>	71
Bibliographie	75
Annexes	78

1. Guide d'entretien
2. Synthèses détaillées des entretiens

INTRODUCTION GENERALE

« Est-ce que les valeurs de Strand Associates Consulting influencent, via l'Employer Branding, l'attractivité des candidats ? », voici la question de recherche que nous développerons dans ce mémoire.

Tout d'abord, pour quelle raison avons-nous choisi d'exploiter ce sujet et, en particulier, cette question ? Les valeurs d'une entreprise sont, selon nous, des piliers incontournables. Elles reflètent l'esprit et les lignes directrices d'une entreprise. Elles permettent de poser une intention et d'agir en ce sens. Ces valeurs constituent, avec les normes et les croyances, la culture organisationnelle de l'entreprise. (Garette & al., 2019) Ces valeurs peuvent attirer des candidats ou, au contraire, ne pas convenir à leurs besoins au sein d'une organisation.

Grâce à notre stage réalisé au sein de l'entreprise Strand Associates Consulting, nous avons pu découvrir leurs valeurs et s'imprégner de la culture « Strand Associates ». Les deux valeurs principales de l'organisation sont « to be BOLD » et « to be HUMANE ».

Nous avons eu l'occasion de travailler chez Strand Associates pendant sept mois et notre vision de leurs valeurs a évolué pendant tout ce temps. Nous avons décidé, durant cette période, de vivre intensément l'expérience que nous offrait ce stage, autant pour nous-mêmes que pour nous permettre d'établir un sujet touchant au plus près la communauté de Strand Associates. Nous nous sommes donc questionnés sur ces valeurs, sur l'impact qu'elles ont et en particulier, les conséquences de celles-ci sur l'attractivité des candidats.

Et si ces valeurs promues dans l'organisation influençaient positivement l'attractivité des candidats pour l'entreprise ?

Selon Berthon et al. (2015), *« l'attractivité de l'employeur est définie comme les avantages qu'un employé potentiel voit dans le fait de travailler pour une organisation spécifique. Il s'agit d'un concept important dans les contextes à forte intensité de connaissances, où le fait d'attirer des employés dotés de compétences et de connaissances supérieures constitue une source essentielle d'avantage concurrentiel. »*

Dans le cas de Strand Associates, nous avons été attirés par l'entreprise grâce aux valeurs véhiculées. Nous nous sommes alors demandé si c'était le cas pour les candidats, devenus consultants, et participant à cette communauté.

Ces mêmes valeurs dont nous parlons sont promues par l'entreprise via l'Employer Branding notamment. L'Employer Branding se définit comme une stratégie de marketing à long terme

visant à augmenter l'attractivité de l'employeur auprès des candidats potentiels et employés. L'objectif est de se distinguer comme « employeur idéal ». Le but est donc de créer un lien émotionnel avec la marque. (More Than Digital, 2022)

Ainsi, au travers des concepts de « valeur », d'« Employer Branding » et d'« attractivité », nous étudierons le cas de Strand Associates Consulting.

Ce mémoire prévoit une seconde partie, dédiée à la présentation de l'entreprise et de sa place sur le marché de la concurrence. Cette partie reprendra également les résultats empiriques de notre recherche exploratoire ainsi que leurs analyses.

Enfin, la troisième et dernière partie, traitera des pistes et du regard critique que nous posons sur le sujet. Ce troisième chapitre voyagera entre une rétrospective de tout ce qui aura été analysé dans la seconde partie et l'évolution des valeurs dans l'organisation pour se clôturer par les différentes limites de notre mémoire.

Notre but est d'écrire un travail qualitatif destiné à mêler trois domaines distincts, en passant de la psychologie, avec le concept des valeurs, au marketing et à la communication, via l'Employer Branding, tout en terminant par l'attractivité, concept largement utilisé dans la notion de stratégie d'entreprise. Notre choix de traiter ces différents concepts s'explique par la diversité et la variété des domaines possibles à traiter dans le secteur des ressources humaines.

Ce mémoire en ressources humaines a pour missions de parcourir la théorie tout en l'appliquant à un cas vécu et concret mais également à servir l'entreprise dans sa quête d'évolution perpétuelle.

PARTIE I : REVUE DE LITTERATURE

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Dans cette première partie, nous allons partir à la rencontre des différents concepts abordés lors de cette étude de cas.

Nous y découvrirons les définitions des différents concepts utilisés. Comme explicité dans l'introduction générale, nous avons décidé de baser ce mémoire sur trois concepts principaux : les valeurs, l'Employer Branding et enfin, l'attractivité dans l'entreprise.

Dans cette partie, nous approfondirons ces trois concepts en développant leurs impacts vis-à-vis de notre question de recherche, tout en mettant en exergue les liens qu'ils ont entre eux.

Le but de cette première partie est d'établir le cadre théorique et structurel avec lequel nous travaillons et sur lesquels nous basons notre hypothèse de départ, qui est :

H1 : « Les valeurs de Strand Associates Consulting influencent positivement l'attractivité des candidats. »

Chapitre I : Les valeurs

Introduction du Chapitre I

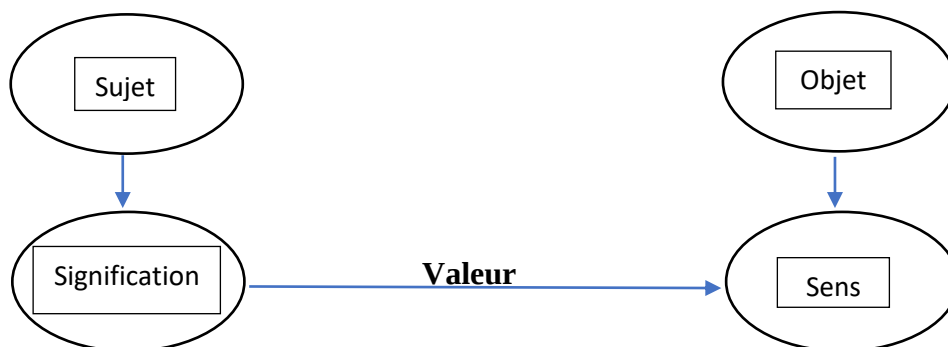
« *Les valeurs* » et leur sens profond seront explicités dans ce premier chapitre, des définitions de De Brabandere (2015) et de Barrett (2017) en passant par leurs impacts et fonctions dans une entreprise. Nous terminerons ce chapitre en explicitant la manière de les définir et de les diffuser dans une entreprise prônant des valeurs fortes.

Ce chapitre a pour but de qualifier le terme « *valeur* » et de pouvoir le comprendre dans le modèle théorique que nous proposons.

1.1. Définition par De Brabandere (2015)

Selon De Brabandere (2015), la valeur est « *un ensemble de caractéristiques que nous attribuons à un concept, à un objet, à une action. Elle mesure une satisfaction, un service, un plaisir, un avantage.* »

Ce même auteur propose un schéma, que voici, reprenant les concepts entourant la notion de « *valeur* » :



Il explique ainsi que « *la valeur est donc la signification que l'on attribue au sens d'une chose.* »

Pour lui, la valeur est un concept systémique, qu'on ne peut pas traiter isolément car elle s'intègre dans un « système de valeurs » ou encore dans « une échelle de valeurs ». En conclusion, il n'y a donc « *ni vraies ni fausses valeurs mais bien celles qui sont présentes et celles qui ne le sont pas.* »

1.2. Définition par Barrett (2017)

Qu'entend-on par « *valeurs* » ? Barrett (2017) cite : « *les valeurs sont une méthode synthétique pour décrire ce qui est important pour nous individuellement et collectivement (en*

tant qu'organisation, communauté ou nation) à un instant donné ». Il rajoute que ces valeurs peuvent évoluer et s'adapter en fonction du contexte donné.

Selon nous, cette définition explique simplement et clairement ce que représente une valeur pour une personne ou un groupe de personnes.

Les valeurs sont universelles et peuvent être associées à des fondements de vie pour la personne les incarnant ou les défendant. Elles peuvent évoluer mais elles reflètent toujours ce que nous considérons comme étant un de nos besoins.

Par définition, Barrett (2017) définit le besoin comme étant quelque chose que vous n'avez pas, que vous n'avez pas assez ou que vous aimeriez avoir. Selon lui, les valeurs ont pour finalité première de répondre à ces besoins.

L'auteur met en lien ces besoins avec la pyramide de Maslow, bien connue dans les sciences sociales. Barrett a ainsi créé un modèle d'analyse reprenant sept étages, correspondant aux sept besoins mis en avant par Maslow dans sa théorie de base. Il a ainsi pu dégager des actions ou comportements à adopter dans l'organisation permettant de répondre aux besoins des candidats et des salariés.

Cette approche de Barrett est intéressante car elle explique l'origine de la création de valeurs dans les entreprises. Elles ont ainsi pour objectif de répondre aux attentes personnelles des candidats, au sein de l'organisation.

Il met ainsi en avant le lien que nous pouvons établir entre les valeurs personnelles et celles d'une entreprise. Celles-ci doivent être en accord et complémentaires dans le but de rechercher un plus haut niveau de bien-être pour les candidats.

1.3. Valeurs positives ou limitantes ?

Barrett (2017) explique également que les valeurs peuvent être positives ou potentiellement limitantes. Qu'elles soient en lien avec l'humain ou organisationnelles, les valeurs positives permettent de se sentir en phase avec nous-mêmes et par conséquent de prendre des décisions pertinentes tout en se connectant avec les autres.

De Brabandere (2015), quant à lui, cite des valeurs positives telles que l'égalité des chances, le respect de l'environnement ou encore la pérennité, véhiculées comme valeurs de certaines entreprises. Concernant les valeurs limitantes au sein de l'organisation, Barrett (2017) mentionne des valeurs telles que le contrôle, le blâme, la vision à court terme, la hiérarchie

mais encore la bureaucratie. Ces croyances limitantes sont issues de nos peurs quant à notre capacité à satisfaire nos besoins fondamentaux.

1.4. L'origine de la valeur

Selon De Brabandere (2015), l'origine du mot « valeur » a évolué au fil du temps.

Ce même auteur exemplifie ses propos. Selon lui, l'argent est une dimension qui sera insuffisante pour les mesurer. En effet, laver la vaisselle chez soi ou laver la vaisselle chez son voisin a la même valeur d'un point de vue économique et pourtant, vous accepterez la première proposition mais refuserez la deuxième. Pour quelle raison ? Car « *la valeur est la même, mais la valeur n'est pas la même* ».

Auparavant, le terme « valeur » faisait référence aux biens manufacturés, ensuite aux valeurs d'échange et enfin, aux valeurs rendant le monde meilleur. Ainsi, il cite les termes : « *on parle de valeur tout au long d'un axe qui va du concret à l'abstrait* ». Il rajoute que la valeur est une idée que nous ne faisons sur ce qui est « *souhaitable ou ce qui fait que le monde devienne meilleur* ».

1.5. Les valeurs, composante de la culture organisationnelle

Après avoir défini les valeurs de façon littérale, nous allons les interpréter dans le cadre d'une entreprise.

Pour ce faire, nous utiliserons le concept de « *l'organisation vue comme une culture* » de Morgan (1999).

Dans son ouvrage, l'auteur définit l'organisation selon différentes métaphores, dont l'une est celle de la culture d'entreprise. En effet, nous ne pouvons traiter des valeurs sans aborder leur lien direct avec la culture d'entreprise.

Ainsi, l'auteur définit la culture d'entreprise comme « *un reflet, plus ou moins net, des valeurs et croyances qui caractérisent nos différentes cultures* ». Il précise que bien que les organisations adoptent des valeurs novatrices, celles-ci resteront dépendantes d'une culture qui les caractérise. Une entreprise cohérente et efficace devra, dès lors, être pensée et conçue sur des valeurs partagées. Ces valeurs, faisant partie de la culture d'entreprise, bâtiront l'idéologie de l'organisation et lui permettront de performer.

Selon lui, la culture d'entreprise représente « *l'ensemble des comportements qui définissent l'identité d'une organisation* ». Il rajoute que le mode de comportement joue un rôle dans la

motivation ou le désintérêt des salariés de l'organisation et celui-ci est particulièrement influencé par le contexte culturel de l'entreprise.

L'auteur met aussi en avant que toute organisation repose sur des valeurs et des systèmes de significations communes, pouvant être sources d'innovations et de changements organisationnels.

L'auteur a décrit ces valeurs, composant la culture d'entreprise, comme bâtissant l'identité d'une organisation et sa culture, qu'il sera important de dynamiser et de ne pas restreindre à l'identité de l'organisation.

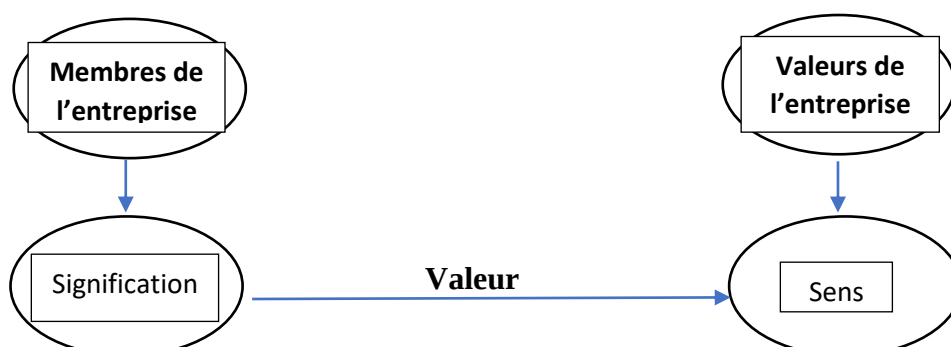
Afin de compléter les idées de Morgan (1999) sur la culture d'entreprise, nous aimerions donner une autre définition de ce concept.

La culture d'entreprise est également appelée culture organisationnelle. Cette culture organisationnelle se définit, selon Lee-Gosselin et Ann (2011), comme étant « *le reflet des valeurs, symboles, façons de faire et traditions, tous partagés par les membres d'une organisation, qui donne du sens à ce qui s'y passe et unit ses membres tout en les distinguant des non-membres.* »

Après avoir clarifié le concept de valeur et de culture organisationnelle, nous proposons de mettre en évidence le schéma de De Brabandere (2015). Il se base sur le premier schéma du même auteur. Celui-ci a pour finalité de lier le concept de valeurs au sens que les membres d'une entreprise leur accordent.

Ainsi, il explique que la ou les valeurs mises en avant par l'entreprise, telles des lignes directrices, ont du sens pour l'organisation. Ces valeurs vont donc se retrouver dans ce même schéma à la place de l'Objet. Elles n'auront du sens et une « valeur » que si elles signifient quelque chose d'important pour les membres de cette organisation ou communauté. Nous pouvons représenter ces idées par cette proposition analytique ;

La voici :



Nous pouvons ainsi en déduire que les valeurs de l'entreprise ont plus de sens et plus d'impact si elles sont partagées et en adéquation avec les valeurs personnelles des membres d'une organisation.

Ces valeurs créeront ainsi une culture organisationnelle, alimentée par tous.

1.6. La vision stratégique d'une organisation

De Brabandere (2015) établit une définition de la vision stratégique en douze points mais dans ce chapitre, nous nous arrêterons plus particulièrement sur un de ces points.

Ce point de la vision stratégique explique que toute réflexion de la stratégie d'une entreprise se base « *sur un système de valeurs, sur des principes énoncés comme souhaitables.* »

Il cite : « *L'expression claire de ces convictions est nécessaire. Car l'adhésion à des valeurs reconnues, éventuellement mêmes anciennes, est une condition sine qua non de la vision stratégique.* »

Nous constatons donc un lien étroit entre le concept de valeurs et de stratégie dans une organisation. Celles-ci impactent la vision stratégique d'une organisation, pouvant potentiellement créer une communauté forte avec une direction déterminée à l'entière des membres de l'entreprise.

1.7. Les recommandations de Barrett (2017)

Barrett recommande que les entreprises s'assurent de respecter et de répondre aux besoins fondamentaux des équipes dans l'objectif que celles-ci soient engagées, créatives et loyales. Les entreprises doivent soutenir le développement psychologique de leurs salariés en leur permettant de créer une ambiance agréable avec leurs collègues, de performer dans leur travail, de nourrir leur autonomie et de trouver leur authenticité au travail. Pour lui, voilà ce que propose une « *entreprise inspirée par les valeurs* ».

Barrett lie ces entreprises inspirées par les valeurs à un très haut niveau d'engagement de la part de leurs salariés car celles-ci comblent leurs besoins fondamentaux et de croissance.

Ce même auteur ajoute que l'engagement des salariés est une mesure de leur implication émotionnelle et intellectuelle. Ces mêmes travailleurs redoubleront d'effort dans un but continu d'amélioration de leur performance. Leur objectif est que l'entreprise réussisse, tout en étant inclus dans cette réussite.

Ce même auteur distingue les notions de croyance et de valeur. Il explique que les croyances sont « *culturelles et contextuelles* » tandis que les valeurs sont « *universelles* ».

1.8. L'impact des valeurs

Nous trouvons intéressant de mettre en avant quelques points liés aux valeurs, selon Barrett (2017) :

D'abord, les personnes s'intéressent davantage aux valeurs pour diverses raisons. La première est l'épanouissement de la démocratie, ensuite l'évolution de la conscience humaine a également un impact, le besoin de développer la résilience mais également la bienveillance et enfin, selon lui, le besoin de « *mieux naviguer dans la complexité.* »

Ensuite, les personnes développant une conscience supérieure de leurs besoins ont tendance à préférer travailler dans des entreprises adoptant des principes démocratiques avec des valeurs telles que « *la liberté, l'égalité, la responsabilité, l'équité, l'ouverture et la transparence.* »

De plus, il rajoute qu'à notre époque, la « *course aux profits sera remplacée par la course aux valeurs* ». Il rajoute enfin qu'un changement de paradigme de leadership est à prescrire, passant de l'individualité à la collectivité, pour le bien commun.

1.9. Définir les valeurs de l'entreprise et les diffuser

Une organisation a besoin d'établir une vision stratégique, une mission et des valeurs. (Cours de Stratégie d'entreprise, 2023). Concentrons-nous sur les valeurs.

Selon Barrett (2017), définir les valeurs d'une entreprise passe par le choix de mots simples ou faciles à retenir soutenant la mission de l'entreprise. Il conseille de définir un maximum de cinq valeurs. Pour lui, afficher les différentes valeurs que porte l'organisation permet d'obtenir des principes communs définissant les interactions entre les membres de celle-ci et le monde extérieur.

Il met en avant le besoin de développer « *deux ou trois énoncés de comportements par valeur.* » Ce travail a deux missions ;

- Clarifier chaque valeur dans le contexte organisationnel pour savoir la reconnaître,
- Fournir une méthode d'évaluation de la performance en mesurant le degré d'incarnation des valeurs pour les membres de l'entreprise, managers et salariés.

L'entreprise mettra donc en avant cette culture organisationnelle avec pour objectif de créer une grande confiance dans l'organisation, tout en manifestant une capacité d'action collective et un sentiment de cohésion interne.

De plus, ces valeurs doivent être respectées et assumées dans leur entièreté. Selon ce même auteur, les valeurs doivent remplir trois conditions :

- Satisfaire les besoins des employés,
- Satisfaire les besoins de l'organisation,
- Satisfaire les besoins des tiers comme les clients, investisseurs.

Il prodigue un conseil en proposant d'appliquer deux valeurs singulières à l'entreprise ; une fondamentale et une autre opérationnelle.

Ce même auteur cite un terme que nous aimerions reprendre qui est « *l'alignement des valeurs* ». Cet alignement consiste tout d'abord à connaître les valeurs de l'organisation afin de savoir au mieux les incarner au travers d'une série de comportements définis avec l'organisation. Il met en avant différentes procédures dans lesquelles il est vivement conseillé d'appliquer et d'incarner les valeurs de l'organisation :

- La sélection de nouveaux salariés,
- L'évaluation de la performance des salariés,
- Le leadership,
- Le management.

Pour reprendre notre titre en début de point, il est nécessaire de diffuser les valeurs. Mais concrètement, qu'est-ce que cela signifie ?

Les valeurs peuvent être de deux types : « affichées » ou « vécues ».

Les valeurs affichées sont proclamées à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Les valeurs vécues sont, quant à elles, des valeurs mises en action et pleinement intégrées à l'intérieur de l'entreprise, par des actions quotidiennes.

Motte et al. (2018) citent : « *Il est très important pour une entreprise de définir clairement ses valeurs, de les faire vivre au quotidien et de veiller à la cohérence entre ce qui est affiché et ce qui est vécu au quotidien par les équipes. Les valeurs sont une référence claire et évidente qui guident les comportements et qui éclairent les prises de décisions stratégiques et opérationnelles.* »

Ainsi, chaque entreprise aura pour objectif de trouver cet « alignement interne », cité plus haut. Celui-ci s'obtient lorsque le chevauchement entre « valeurs vécues » et « valeurs affichées » est grand. Plus la cohésion entre ces deux concepts sera grande, plus l'entreprise sera alignée à ses valeurs.

Chapitre II : L'Employer Branding

Introduction du Chapitre II

Le chapitre suivant propose de comprendre le terme de l'Employer Branding et son processus ainsi que ses conséquences et son lien étroit avec les valeurs et l'attractivité d'une entreprise. L'Employer Branding est « l'image de marque » d'une entreprise et nous allons découvrir comment et pourquoi ce concept lie de façon significative les valeurs d'une entreprise et sa désirabilité sur le marché.

Ce chapitre voyagera entre différentes définitions du concept ainsi qu'au travers de ses différentes dimensions mais il servira également à éclairer les différents avantages d'un Employer Branding fort et sa mise en pratique dans une organisation.

2.1. Définitions selon plusieurs auteurs

Ambler et Barrow (1996) définissent ce concept comme *« l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée. »*

L'Employer Branding se définit également par Lievens (2007) comme une approche au recrutement et à la rétention qui *« promouvoit en interne et en externe une vision claire de ce qui rend l'entreprise différente et désirable en tant qu'employeur. »*

Selon Charbonnier-Voirin & Vignolles (2015), le terme de « *employer brand* », autrement dit « marque employeur » a été créé par Simon Barrow en 1990. Il est à distinguer avec le terme « *employer branding* » signifiant le processus de gestion de la marque employeur.

Le terme « Brand » peut s'identifier à un nom, un signe, un symbole ou un mix de tous, selon Theurer et al. (2016).

L'Employer Branding se situe donc à l'intersection entre deux domaines : les ressources humaines et le marketing (Cours de Management Public, 2022).

2.2. Les origines de l'Employer Branding

Charbonnier-Voirin & Vignolles (2015) expliquent que l'existence d'une culture organisationnelle forte semble être une base à la construction d'une marque employeur *« unique et distinctive »*.

Ce concept de culture organisationnelle a déjà été préalablement défini dans le chapitre dédié aux valeurs. Cependant, Gaddam (2008) et Roy (2008) proposent une définition du concept.

Ils citent : « *la culture organisationnelle est comme l'ensemble des attitudes, des croyances, des valeurs et des normes partagées dans l'organisation.* »

Gaddam (2008) rajoute également que la marque employeur doit refléter la culture d'entreprise, sans quoi ses objectifs, surtout concernant la rétention, ne peuvent être atteints.

2.3. Les objectifs de l'Employer Branding

Selon Matuska & Salek-Iminska (2014), l'Employer Branding a tout d'abord pour objectif de créer l'identité de l'organisation. Cette identité symbolise ce que les membres perçoivent et pensent de leur organisation. Cette marque employeur est reconnue pour être une compréhension collective et partagée de l'organisation grâce à ses valeurs et ses caractéristiques. L'identité est aussi définie comme une interprétation symbolique et collective des employés à l'organisation et ce qu'elle est censée être.

Selon ce même article, l'objectif principal de l'Employer Branding est de « *construire l'image de l'organisation qui s'intéresse aux intérêts et aux besoins de leurs employés, investit dans leur développement professionnel, observe et répond aux tendances émergentes sur le marché du travail.* »

Un autre objectif de l'Employer Branding est la création de valeurs. Ces valeurs ont pour but de développer une culture organisationnelle spécifique à l'organisation. C'est au moment du recrutement que les valeurs de l'entreprise sont citées au candidat ou potentiel consultant.

Il est bon de savoir que les organisations ont une « marque employeur », qu'elles en soient conscientes ou non. L'Employer Branding fait la différence, pas seulement pour l'image publique de l'organisation mais pour sa compétitivité (Matuska & Salek-Iminska, 2014). Le but est de devenir un « *employeur de choix* » (Kapoor, 2010).

Charbonnier-Voirin & Vignolles (2015) explique que l'entreprise cherche à se créer une identité, comme citée précédemment, en construisant un processus en trois étapes au cours desquelles l'organisation va développer la valeur qu'elle peut offrir à ses employés. Ensuite, l'organisation communiquera cette proposition de « valeur » auprès de sa communauté et enfin, l'entreprise suivra cette ligne directrice en agissant dans la continuité de celle-ci.

2.4. Les dimensions de l'Employer Branding

Il existe trois dimensions de l'Employer Brand selon Ambler et Barrow (1996), qui sont les avantages fonctionnels, correspondant au sens du travail et aux activités proposées

aux salariés pour leur développement professionnel, ensuite nous retrouvons les avantages économiques et financiers et enfin, nous retrouvons les avantages psychologiques tels que les sentiments d'appartenance et de contrôle.

Lievens et al. (2003, 2007), quant à eux, ne mettent en évidence que deux dimensions de la marque employeur :

- La première est la dimension symbolique, « *reprenant les attributs subjectifs et intangibles de l'entreprise* ».
- La deuxième est la dimension instrumentale, « *reprenant les caractéristiques physiques et tangibles de l'entreprise* ».

Collins et Steven (2002) mettent, eux aussi, en évidence deux dimensions :

- La première est l'attitude du candidat envers l'organisation,
- La seconde sont les attributs perçus du travail tels que la rémunération, la localisation géographique, le développement et les opportunités de carrière, la possibilité d'apprendre et de se former, avoir un travail intéressant, que l'entreprise développe une bonne culture d'entreprise ainsi qu'une bonne réputation.

Charbonnier-Voirin & Vignolles (2015) mettent en avant une différence entre « *Employer Branding interne* » et « *Employer Branding externe* ». Le premier est l'Employer Branding perçu en tant que salarié de l'entreprise, donc le process est observé de l'intérieur. La seconde est ce qui est perçu par les candidats du marché du travail, ne faisant pas partie de la communauté de l'entreprise.

2.5. Développement et communication de l'Employer Branding

Selon Charbonnier-Voirin & Vignolles (2015), les activités marketing sont fondamentales dans le but de communiquer et de développer sur l'Employer Branding.

Pour ce faire, il existe trois activités marketing permettant d'influencer l'Employer Branding d'une organisation :

- 1) La publicité faite par les tiers, sur Internet par exemple,
- 2) La communication institutionnelle de l'entreprise via son site internet, ses réseaux sociaux, son journal interne ou encore via ses brochures,
- 3) « *Le bouche-à-oreille positif* ».

Au-delà des activités marketing proposées, les employeurs peuvent également construire leur marque employeur en se basant sur leurs pratiques RH. En effet, selon l'article de Charbonnier-Voirin & Vignolles (2015), les activités RH sont perçues par les candidats comme des signaux donnés par l'entreprise sur sa fonction et sa mission en tant qu'employeur.

Selon ce même article, les candidats développeront un schéma mental contenant les différents avantages à travailler dans une organisation.

Parmi ces différents avantages, nous retrouverons notamment :

- Les activités de formation et de développement possibles,
- Les pratiques de rémunération,
- Les systèmes d'appréciation des performances ou de gestion de carrières,
- Le style de management,
- Les conditions de travail,
- Les pratiques de recrutement, que ce soit par le biais du discours de l'employeur au moment des premiers entretiens et par le biais de l'observation des comportements des salariés de l'organisation.

2.6. A qui s'adresse l'Employer Branding ?

L'Employer Branding s'adresse autant aux candidats qu'aux employés d'une organisation.

L'article de Charbonnier-Voirin & Vignolles (2015) explique que les personnes à la recherche d'un emploi développent des croyances à propos de leurs employeurs et listent les différents avantages à travailler dans cette organisation. Ces éléments seront la base dans leur démarche de postulation à une offre. En effet, il est constaté par plusieurs chercheurs qu'une organisation possédant une marque employeur « *favorable et unique* » sera davantage préférée à une entreprise dont la marque employeur est « *faible* ».

La marque employeur crée une identité organisationnelle comme nous l'avons expliqué plus haut mais également un « *contrat psychologique* », « *perception du salarié sur les obligations convenues entre son organisation et lui-même* ». (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015)

2.7. Les avantages de l'Employer Branding

L'Employer Branding, processus mettant en avant la marque employeur de l'entreprise, comporte divers avantages. Pour Charbonnier-Voirin & Vignolles (2015), ces avantages ou conséquences positives sont :

- La fidélisation des salariés, tout en réduisant ainsi le turn-over et le processus de recrutement de l'organisation,
- « *L'identification organisationnelle* », processus incorporant l'identité de l'organisation à son identité personnelle,
- L'implication grandissante des salariés,
- La satisfaction des salariés,
- La motivation de ceux-ci,
- L'implication affective des salariés.

La marque employeur aura donc un impact à long terme entre le salarié et l'entreprise et non seulement au moment du recrutement. (Girard et al., cité dans Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015).

La marque employeur gagne l'intérêt des praticiens avec, pour objectif, d'améliorer l'attractivité des « *talents* » tout en favorisant leur communication, influençant ainsi favorablement leurs comportements et leurs attitudes pour l'organisation. Ces propos sont corroborés par Mosley (2009) mettant en évidence trois avantages principaux de l'Employer Branding dans une organisation, qui sont : « *l'attraction, la rétention et l'engagement* ».

Chapitre III : L'attractivité dans l'entreprise

Introduction du Chapitre III

Le dernier concept de cette première partie est l'attractivité d'une entreprise. Ce chapitre a pour objectif de comprendre le terme de l'attractivité dans son sens psychologique. Ainsi, ce chapitre répondra aux questions essentielles du concept : sa définition, les variables influençant son développement et son lien avec la proposition de valeur dans l'entreprise.

3.1. Définitions des auteurs

Selon Highhouse et al. (2003) et Berthon et al. (2005), cités dans Prakash et al. (2022), l'attractivité d'une entreprise représente une attitude positive envers l'organisation influençant positivement les salariés à faire partie de cette organisation. Ce terme se définit par « *les bénéfices qu'un potentiel employé peut voir dans une organisation spécifique.* »

L'attractivité d'une entreprise représente toute l'entreprise et non seulement une partie de celle-ci.

L'attractivité d'une entreprise ou autrement dit l'attractivité organisationnelle inclut différentes composantes (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015) :

- Attitudinales, qui sont les attitudes positives envers l'organisation,
- Intentionnelles, représentant l'intention de postuler,
- Comportementales, représentant la décision de candidater et d'accepter l'emploi.

3.2. Variables influençant l'attractivité d'une entreprise

« *L'attractivité d'une entreprise pour un candidat dépendrait de la « similarité » perçue entre celui-ci et son potentiel employeur.* » (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015)

Ces mêmes auteurs citent : « *Ainsi, les candidats seraient attirés par des employeurs dont les valeurs ou la personnalité seraient perçues comme étant similaires aux leurs* »

L'estime de soi et le besoin d'accomplissement seraient des variables modératrices des caractéristiques organisationnelles perçues sur l'attractivité d'une organisation.

Selon Cable et Turban (2001), les variables organisationnelles ont également un effet sur l'attractivité d'une entreprise. En effet, les candidats développent des croyances sur des aspects objectifs et tangibles de l'organisation comme la localisation, la taille ou encore le niveau de décentralisation de l'entreprise.

Rajoutons également que la réputation de l'organisation est cruciale également. Elle influencerait ainsi le nombre de candidats, si celle-ci est positive.

Selon Charbonnier-Voirin & Vignolles (2015), des variables « *macro-économiques* » peuvent également être des éléments significatifs dans l'attractivité d'une organisation. Par variables macro-économiques, nous entendons les conditions du marché du travail. Ainsi, ce processus d'Employeur Branding et cette marque employeur seraient d'autant plus importants et déterminants dans des secteurs très concurrentiels. En effet, les profils spécifiques étant rares, il serait d'autant plus intéressant de construire une marque employeur forte.

Prakash et al. (2021) ajoutent qu'augmenter l'attractivité d'une entreprise et savoir communiquer son authenticité sur le marché du travail se fait via la marque employeur, outil primordial afin d'y parvenir.

3.3. Ce que veulent les salariés dans une entreprise

Selon Pink, cité dans Barrett (2017), divers éléments sont à prendre en compte et à proposer aux salariés de l'entreprise pour que ceux-ci s'investissent avec un fort niveau d'engagement.

Selon ses recherches, les entreprises doivent proposer :

- Des rémunérations suffisantes et justes, satisfaisant leurs besoins,
- Une ambiance de travail agréable,
- L'autonomie et la liberté de choix,
- Des opportunités de formation, pour exceller dans leur domaine,
- Des fonctions ayant une finalité supérieure.

Ainsi, les salariés ont un niveau élevé de motivation et d'engagement si leurs besoins sont comblés et si la culture organisationnelle satisfait ces besoins.

Selon Prakash et al. (2022), les candidats sont plus demandeurs de faire partie d'une organisation qui leur propose de meilleures opportunités de carrière, un environnement de travail coopératif, un package salarial attractif ainsi que des pistes de développement de carrière.

3.4. Comment augmenter l'attractivité d'une entreprise ?

Les entreprises ont donc pour objectif d'augmenter leur attractivité sur le marché du travail en proposant un environnement de travail « *uni et différent* ».

Ces adjectifs signifient que l'environnement de travail se doit d'être accueillant, où la cohésion du groupe est présente, autrement dit *unifiée*.

De plus, la *différence* est le fait de se démarquer des autres employeurs et c'est cette différence qui doit être cultivée, attirant ainsi davantage de candidats.

Ensuite, les organisations peuvent proposer ce qu'on appelle « *une proposition de valeurs* » ou plus communément appelée en Anglais, « *Employee Value Proposition* » (Sack, 2021).

« *L'Employee Value Proposition* » se compose de cinq composantes :

- La conscience développée pour l'entreprise, au travers de ses réseaux sociaux, de ses événements ou encore de ses campagnes marketings.
- La considération par les candidats, devenus actifs et non plus seulement passifs à l'organisation. A ce stade, ils seront actifs aux offres d'emplois et de carrière.
- Les Interview proposées, le candidat recevra un follow-up et aura sa propre expérience de son processus de recrutement.
- L'offre proposée, le candidat regardera ses avantages, et prendra sa décision.
- L'entrée dans l'organisation avec l'onboarding et son pré-onboarding.

De plus, la proposition de valeur pour l'employé est « *le deal entre donner et recevoir entre l'employeur et l'employé, de manière tangible ou intangible, en échange de leur contribution à l'organisation.* » (Rynes & Barber (1990), cités dans Prakash et al. (2022).)

Dans le sens de cette proposition de valeur, Prakash et al. (2022) mettent en avant différents éléments favorisant l'attractivité d'une entreprise et développant sa marque employeur :

- La culture organisationnelle,
- La confiance,
- Le travail d'équipe,
- Le management,
- La satisfaction au travail,
- La formation et le développement des compétences,
- Les bénéfices,
- L'équilibre vie privé-vie professionnelle,
- Les conditions de travail.

3.5. L'environnement concurrentiel

Il est pertinent de présenter ce qu'est l'environnement concurrentiel afin d'aborder l'attractivité de l'entreprise, surtout lorsque la concurrence est rude dans le secteur étudié, comme nous le verrons dans la partie empirique.

Selon nous, l'attractivité dépend ainsi de la position de l'entreprise sur le marché. Cette position concurrentielle est aussi appelée « *environnement concurrentiel* ».

L'environnement concurrentiel, selon L. Martin (2022), se définit autour de trois concepts :

- La concurrence ; le concept classique qu'il propose ici est le fait que chaque entreprise se trouve en concurrence avec pour objectifs premiers l'organisation et le contrôle des entités des niveaux hiérarchiques inférieurs. Selon un autre modèle, il explique que la concurrence s'exerce au contact direct avec les clients, au niveau commercial de l'organisation et l'objectif est que chaque niveau hiérarchique supérieur puisse aider ce service commercial à satisfaire la clientèle,
- Les parties prenantes ; l'organisation existe d'abord dans le but de servir les intérêts des actionnaires même si un autre modèle met en avant le fait de donner la priorité à la clientèle, menant au succès de l'entreprise,
- La clientèle ; de base, suivant le modèle dominant, l'organisation doit se concentrer sur la fidélisation de la clientèle qui serait un facteur clé de succès. Un autre modèle plus efficace s'intéresse aux habitudes inconscientes des consommateurs et non seulement à la fidélité de ces mêmes clients.

3.6. Modèle VRIN de Barney (1991)

Afin de terminer ce chapitre, il fait sens de comprendre l'attractivité selon la notion de l'avantage concurrentiel. En effet, une entreprise développera son attractivité si elle sait combiner des ressources et des compétences créatrices de « *valeur, rares, difficilement imitables et non-substituables.* »

Nous pouvons alors déduire que l'attractivité d'une entreprise dépendra de ce qu'elle propose et des processus auxquels elle attribue de la valeur. Cette valeur, nous le verrons, pourra être créée de différentes façons, notamment, au travers de l'identité de l'organisation.

Chapitre IV : L'attractivité par les valeurs

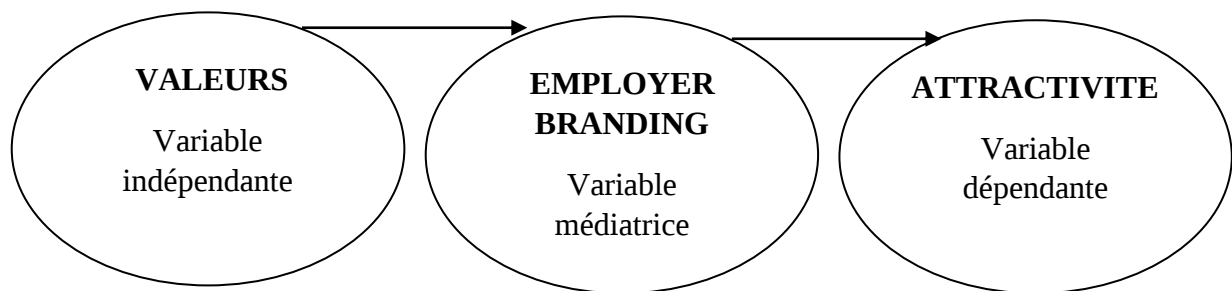
Introduction du Chapitre IV

Ce chapitre regroupera les trois concepts précédemment illustrés afin d'en créer un cadre théorique. Ce cadre théorique établira un lien entre ces différentes variables.

« L'attractivité par les valeurs » développe le lien construit entre ces deux concepts. Au travers de valeurs de nature différentes, nous mettons en lumière leurs impacts sur l'attractivité d'une organisation.

4.1. Trois différentes variables

L'objectif de cette section est de lier les trois concepts cités précédemment et de comprendre les résonnances entre chacun. Ce point a tout d'abord vu le jour de façon schématisée. Ainsi, nous aimerions représenter l'attractivité par les valeurs de cette façon :



Comme vous pouvez l'observer dans ce schéma, nous avons décidé d'utiliser trois variables distinctes ;

- ° Une variable indépendante, que sont les valeurs et qui est le point de départ de notre recherche,
- ° Une variable dépendante, l'attractivité, dont le chercheur veut expliquer les variations. Celles-ci sont supposées être causées par les changements d'une ou de plusieurs variables indépendantes,
- ° Une variable médiatrice, l'Employer Branding, qui établit le lien entre la variable indépendante et dépendante. Elle est le biais utilisé pour joindre la variable dépendante, représentant la conséquence et les effets produits, et la variable indépendante.

Pour notre cas théorique, il est donc important de savoir si la présence de valeurs, communiquées et diffusées via l'Employer Branding, dans le cas de Strand Associates Consulting, va influencer et produire des effets sur l'attractivité des candidats.

4.2. Le lien entre les valeurs et l'Employer Branding

Selon Berthon et al., (2005), (cités dans Matuska & Salek-Iminska (2014)), l'Employer Branding a pour but de mettre en avant les valeurs de l'entreprise.

Cinq types de valeurs-clés se dégagent selon le modèle de Berthon & Al. (2005), permettant d'évaluer les avantages perçus à travailler pour une entreprise :

- Les valeurs d'intérêt : elles symbolisent l'attrait d'un travailleur pour son employeur si celui-ci lui propose un environnement de travail stimulant, proposant des pratiques de travail novatrices et qui fait appel à la créativité de ses employés et à l'esprit d'entreprise de ceux-ci,
- Les valeurs sociales : les travailleurs sont attirés par un employeur qui propose un environnement de travail bienveillant, synonyme de gaieté et dont l'atmosphère de travail est encourageante,
- Les valeurs économiques : les travailleurs sont attirés par un employeur proposant un salaire avantageux, un package salarial attractif, des opportunités de promotion et une sécurité au sein du poste,
- Les valeurs de développement : l'attrait d'un travailleur pour son employeur repose sur l'estime qu'il apporte, la reconnaissance au travail, la confiance et le renforcement des expériences et de la gestion des carrières,
- Les valeurs d'application : symbolise l'opportunité de mettre en place ses apprentissages tout en valorisant ceux des autres travailleurs de l'organisation.

De plus, les valeurs sont également liées à l'Employer Branding car ces concepts font tous deux parties de la culture organisationnelle d'une entreprise.

Ainsi, selon L. Martin (2022), la culture organisationnelle ou autrement dit la culture d'entreprise se définit par « *un ensemble de normes installé dans l'esprit des collaborateurs, les guidant dans l'interprétation de situations et de décisions variées.* » La culture d'entreprise permet de mettre en évidence le fonctionnement d'une organisation dans une situation bien particulière. Ce même auteur met en avant trois réflexions qu'offre la culture

organisationnelle pour un manager : « *comment les choses se passent ici* », « *ce qu'il faut faire dans une telle situation* » et ce « *à qui ou à quoi il faut faire attention* ».

Ainsi, les valeurs de l'entreprise et l'Employer Branding composent et créent l'idéologie de l'organisation.

4.3. Le lien entre l'Employer Branding et l'attractivité d'une entreprise

Les conclusions de Taylor & Bergmann (1987) démontrent que l'évaluation des attributs attendus de l'emploi, via l'Employer Branding, influence positivement l'attractivité de l'organisation.

L'attractivité organisationnelle se définit également comme « *la conséquence d'une marque employeur externe et permettant d'assurer à long terme un flux continu de candidats qualitatifs* » (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015). Aussi, la marque employeur aurait des conséquences positives pour l'employeur dans « *l'attraction continue de bons candidats* » (Kapoor, 2010 ; Mandhanya et Shah, 2010) ou dans « *l'implication des salariés ou la réduction du turn-over* » (Berthon et al., 2005).

Prakash et al. (2022) ajoutent que l'Employer Branding et l'attractivité d'une entreprise sont « *deux concepts interconnectés.* »

4.4. Le lien entre les valeurs et l'attractivité d'une entreprise

Enfin, nous établissons un lien entre nos deux variables centrales de cette recherche, les valeurs et l'attractivité d'une entreprise.

Pour commencer, Prakash et al. (2022) ont établi différents liens entre certains types de valeurs et leur influence sur l'attractivité des candidats.

Selon eux, la valeur économique d'une entreprise a un impact positif sur l'attractivité de cette organisation auprès des employés. La valeur économique d'une entreprise est représentée par les avantages salariaux du poste ainsi que par ses conditions de travail.

La valeur sociale a également son importance car ils révèlent que les employés veulent faire partie d'une entreprise basée sur des valeurs sociales. Les employés cherchent un environnement de travail confortable, dans lequel ils se sentent en adéquation.

La valeur de développement offre aux employés un environnement permettant de développer leurs capacités en interne et elle aussi a un impact positif sur l'attrait des candidats pour l'entreprise.

Enfin, les valeurs d'application et d'intérêt, vont également développer et renforcer la marque employeur et l'attractivité des candidats pour une organisation.

Ces valeurs ont été expérimentées et ont donné des résultats significatifs.

Prakash & Al. (2022) concluent en disant : *« il a été constaté que la valeur d'application était significativement différente selon le sexe. Les femmes sont plus enclines à la valeur d'application, c'est-à-dire à l'utilisation des compétences et des connaissances acquises à la suite d'erreurs et par comparaison avec les autres dimensions de l'attractivité, à savoir la valeur économique, la valeur sociale, la valeur d'intérêt et la valeur de développement, ne sont pas significativement différentes entre les hommes et les femmes... »*

Reis & Braga (2016), quant à eux, concluent : *« Les différentes générations ont tendance à avoir des exigences différentes. La génération X, par exemple, attache plus d'importance aux possibilités de développement au sein de l'entreprise, combinées à un bon, voire un très bon système de rémunération, en mettant l'accent sur un lieu de travail où la variété et la créativité ont leur place. D'autre part, la génération Y se concentre davantage sur une rémunération plus attrayante et seulement ensuite sur les possibilités de développement et un environnement de travail positif. »*

De plus, la proposition de valeurs établie par l'organisation jouera également un rôle dans l'attractivité de candidats. Le processus de recrutement est donc un élément attirant les candidats, par la mise en évidence de valeurs et de croyances promues par l'organisation.

Les candidats ne tombent pas par hasard dans une organisation mais bien car les travailleurs et l'organisation choisissent celle-ci dans l'objectif qu'elle matche avec leurs valeurs et caractéristiques personnelles et attributs. (Ferhatovic & Simon, 2016)

De plus, si les valeurs sont positivement liées à la valeur des attributs d'une entreprise, les valeurs pourraient être un facteur important de l'attractivité de l'employeur. (Bustamante et al., 2020)

4.5. Hypothèse pour le cas de Strand Associates Consulting

Nous avons pu lier ces trois concepts les uns aux autres afin de créer un modèle théorique reprenant trois variables : une variable indépendante représentant les valeurs de l'organisation, une variable médiatrice représentant l'Employer Branding et enfin, une variable dépendante représentant l'attractivité d'une entreprise.

À la suite des différents liens établis entre ces concepts, nous aimerions appliquer ce modèle théorique au cas de Strand Associates Consulting.

Pour ce faire, nous établissons une hypothèse que les données empiriques permettront de vérifier ou d'infirmier.

H1 : Les valeurs de Strand Associates Consulting influencent positivement l'attractivité des candidats pour l'entreprise.

Cette hypothèse principale pourra potentiellement être complétée ou nuancée à la suite des analyses d'entretien.

Nous savons pertinemment que nous pourrions découvrir d'autres hypothèses à la suite des analyses, qu'elles soient attendues ou non.

Ainsi, nous vous proposons désormais de connaître la méthodologie mise en place afin d'y répondre.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Cette première partie se termine donc après avoir clarifié les différents concepts utilisés dans notre recherche.

Les valeurs de l'entreprise sont les lignes directrices de celle-ci, elles sont autant psychologiques que stratégiques pour l'entreprise. Ces valeurs se diffusent de différentes manières à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. C'est à ce moment qu'intervient le processus d'Employer Branding, créant l'identité de l'entreprise et son image sur le marché.

Enfin, quelle est la raison d'être de ces différents concepts ? L'Employer Branding permet d'influencer positivement l'attractivité des candidats pour une entreprise. L'attractivité d'une entreprise est représentée par les bénéfices perçus par les candidats de l'entreprise dans laquelle ils postulent. Celle-ci se veut désirable et unique à leurs yeux.

Ainsi, au travers de ces trois concepts, nous pourrions répondre à notre hypothèse principale, qui est :

H1 : Les valeurs de Strand Associates Consulting influencent positivement l'attractivité des candidats pour l'entreprise.

Le cadre théorique, étant posé, nous aborderons dans la prochaine partie les résultats empiriques récoltés chez Strand Associates Consulting.

PARTIE II : ETUDE DE CAS CHEZ STRAND ASSOCIATES CONSULTING

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

Cette deuxième partie a pour objectif de présenter la méthodologie utilisée et appliquée à l'organisation de notre recherche. Chaque méthode de récolte de données sera analysée et nous en expliciterons ses forces et ses faiblesses. Chaque choix méthodologique sera justifié dans ce chapitre.

Ensuite, il s'agira de présenter l'organisation dans laquelle nous avons récolté ces données, Strand Associates Consulting, cabinet de conseils et de consultance.

Enfin, cette deuxième partie se clôturera par la retranscription des résultats de notre recherche empirique, suivie des analyses établies selon un modèle préalablement construit. Ce dernier chapitre permettra d'infirmer, confirmer ou de nuancer notre hypothèse de départ. Aussi, il est possible que nous puissions dégager une autre hypothèse, dite secondaire, dans le cadre de cette recherche.

Chapitre I : Méthodologie utilisée

Introduction du Chapitre I

Comme expliqué dans l'introduction de cette deuxième partie, le premier chapitre sera consacré à l'analyse de la méthodologie utilisée lors de notre recherche. En s'appuyant sur deux ouvrages scientifiques, nous expliciterons chacun des choix réalisés, passant des techniques d'entretien aux choix des répondants. Aussi, vous trouverez un tableau récapitulatif reprenant tous les répondants de notre enquête et la raison de leur interview.

1.1. Définition des termes

Afin de réaliser cette recherche exploratoire, nous avons décidé de travailler de manière hypothético-déductive en récoltant des données qualitatives.

Pour définir ces termes, une recherche exploratoire, selon Marquet et Quivy (2022), permet de rendre d'innombrables services tels que l'avantage de découvrir la réalité du terrain sans négliger certains aspects fondamentaux de la recherche.

Plus précisément, une recherche de type hypothético-déductive va du général au particulier. La première partie de la recherche se compose de l'exposition de la problématique de

recherche avec sa revue théorique, suivie de l'élaboration des hypothèses ainsi que d'un cadre méthodologique. Ces hypothèses de recherche permettront de faire ressortir les liens entre les différents concepts et le rôle du chercheur est d'en tester la pertinence. La partie empirique de la recherche sera ainsi dédiée à comparer les faits observés et les résultats attendus.

Dans cette partie empirique, nous analyserons les matériaux recueillis, autrement appelés des données qualitatives. Elles se définissent, selon Krief et Zardet (2013), comme une méthode permettant d'analyser les causes d'un phénomène et sa finalité. Elles permettent également d'analyser l'organisation globale du phénomène ainsi que ses conséquences.

1.2. Entretiens semi-directifs

Lors de notre recherche exploratoire, nous avons décidé de réaliser seize entretiens semi-directifs.

Les entretiens permettent d'établir un contact direct entre le chercheur et ses interlocuteurs avec une faible directivité. Les entretiens que nous avons menés ont pour objectif de se concentrer sur notre hypothèse de départ, sans exclure le développement d'autres hypothèses complémentaires au vu du sujet et des réponses données.

Le but premier de l'entretien sera de fournir un support d'analyse destiné à tester notre hypothèse et à la corriger ou à la réviser si cela semble opportun.

Nous avons décidé de construire des entretiens semi-directifs car un entretien semi-directif n'est ni entièrement ouvert ni canalisé par des réponses précises. De base, le chercheur se base sur des « questions-guides », ouvertes, tout en laissant venir l'interlocuteur car l'objectif est bien qu'il puisse ouvertement s'exprimer sur le sujet, avec des idées dont il a envie de parler. Le guide d'entretien servira de support et le chercheur a pour rôle de recentrer l'entretien si celui-ci dévie, de façon « *tout à fait naturelle* », comme le citent Marquet et Quivy (2022).

Ces mêmes auteurs expliquent que la mise en place d'entretiens remplit plusieurs objectifs dont l'analyse du sens que vont donner les acteurs à leurs représentations sociales, à leurs systèmes de valeurs, leurs expériences.

Les forces d'un entretien résident dans la profondeur et la finesse des matériaux recueillis ainsi que dans la flexibilité et la souplesse du dispositif, permettant de récolter des témoignages tout en respectant leurs cadres de référence.

Cependant, Marquet et Quivy (2022) identifient les limites des entretiens. Cette souplesse, citée ci-dessus, peut insécuriser ceux qui éprouvent des difficultés à travailler sans directives techniques. Ils citent : « *Un entretien se préparant rigoureusement selon des étapes préétablies, il est nécessaire que celles-ci soient respectées* ». Un entretien requiert également des capacités d'écoute et d'empathie du chercheur.

En parallèle, la phase des entretiens est une étape de découverte et comme le cite l'ouvrage, il s'agit d'une des étapes les plus « *agréables et stimulantes d'une recherche* ».

Nous avons aussi décidé de réaliser des entretiens via des applications destinées aux réunions en ligne ou encore par téléphone. Dans les deux cas, la force de cette manière de fonctionner est la rapidité et la simple mise en pratique du processus d'entretien. Cependant, la faiblesse de ce choix réside dans le fait qu'il manquera d'analyse au niveau de la communication non-verbale, point également important et révélateur d'informations dans chaque entretien.

Ensuite, après avoir fait le choix de réaliser des entretiens, nous nous sommes questionnés sur le choix des répondants de notre recherche.

Marquet et Quivy (2022) cite alors trois types d'interlocuteurs avec lesquels il peut être pertinent de réaliser des entretiens : les spécialistes scientifiques de l'objet d'étude, les témoins privilégiés et le public directement concerné par l'étude.

Ces auteurs définissent les spécialistes scientifiques comme des experts en la matière. Dans le cas de ce mémoire, nous aurions pu interroger un professeur ou un auteur ayant déjà investigué le sujet des valeurs en entreprise et leurs impacts. Les témoins privilégiés sont des répondants indirects à la question de recherche mais pouvant fournir des données utiles dans l'analyse du sujet étudié. Le public concerné par l'étude est le sujet principal de la recherche et la source principale de nos données empiriques.

Ainsi, nous avons décidé de réaliser des entretiens avec les deux derniers types d'interlocuteurs qu'il cite. Il s'agit des témoins privilégiés qui ont « *une bonne connaissance du problème* » et l'autre catégorie qui est le public directement concerné par l'étude.

Dans le cadre de nos entretiens, nous avons décidé d'interviewer onze consultants chez Strand Associates. Les consultants de Strand sont les sujets principaux de notre recherche. En effet, chaque consultant, qu'il fasse partie de la communauté Strand depuis quelques mois ou quelques années, a une vision différente des valeurs et de leurs impacts sur l'attractivité. Ces

consultants, étant actuellement salariés chez Strand, ont été auparavant des candidats du marché du travail.

Nous avons également décidé d'interroger deux autres répondants, concernés par l'étude, mais extérieurs à la communauté Strand Associates. Nous avons décidé d'interviewer une ancienne consultante de Strand et un candidat en contact avec Strand depuis quelques mois. Nous avons fait ce choix afin de retirer le biais de la culture organisationnelle, pouvant potentiellement être présent chez les consultants de Strand Associates. Aussi, ces répondants ont davantage de facilité à comparer Strand Associates à d'autres entreprises de consultance au vu de leurs regards extérieurs. La faiblesse de ces deux entretiens a été le manque de profondeur des informations relatives aux valeurs et à l'Employer Branding. Les répondants n'ont pas toujours de vision claire des valeurs et de leur incarnation chez Strand Associates alors que c'est un indicateur que je mets en avant dans mon modèle et pour cette raison, nous avons décidé de n'en réaliser que deux.

Ensuite, nous avons décidé d'interroger un Business Manager de Strand Associates afin qu'il puisse développer son argumentaire et son avis d'expert sur les valeurs et l'attractivité de Strand Associates. Ainsi, nous plaçons cet entretien dans l'autre catégorie de répondants à interroger, selon Marquet et Quivy (2022), qui est la catégorie des répondants ayant une bonne connaissance du problème. Selon nous, la force de cet entretien réside dans l'expertise apportée au niveau commercial, touchant à l'attractivité de Strand Associates, que les consultants interrogés ne possèdent pas forcément.

Nous avons également décidé d'interroger une Talent Acquisition Specialist, responsable du recrutement ainsi qu'une Marketing Officer, responsable de l'Employer Branding, de Strand Associates. L'objectif de ces entretiens a été de connaître en profondeur le développement de la marque employeur de l'entreprise grâce à l'œil de deux expertes dans leur domaine.

Enfin, nous avons décidé d'interroger une Talent Manager & Development de l'entreprise, elle-aussi étant experte dans son domaine, elle a pu apporter des réponses sur l'Employer Branding de Strand Associates. De plus, elle a également mis en avant sa fonction dans l'entreprise ainsi que sa manière d'incarner et de comprendre les valeurs de l'organisation au quotidien.

Pour conclure ce point, nous tenons à ajouter que ces experts, cités ci-dessus, et interrogés dans leur domaine, ont également répondu aux questions proposées aux consultants. Il était pertinent de comprendre également les différentes variables les ayant attirés chez Strand

Associates, car, avant leur entrée en fonction au sein de Strand, ils ont également été des candidats du marché du travail.

Afin de schématiser la liste de nos répondants, vous trouverez ci-dessous, un tableau reprenant les différentes interviews réalisées ;

Répondants	Durée de l'interview	Raisons de son interview
Consultant Strand	41minutes 48	Sujet principal de l'enquête
Consultante	47minutes 08	Sujet principal de l'enquête
Candidat	23minutes 52	Regard extérieur sur Strand
Talent Acquisition Specialist	41minutes 38	Expert sur les pratiques RH, Onboarding
Consultant	47minutes	Sujet principal de l'enquête
Ancienne consultante	57minutes 30	Regard extérieur sur Strand
Consultant	37minutes 42	Sujet principal de l'enquête
Consultant	32minutes	Sujet principal de l'enquête
Marketing Officer	39minutes 59	Expert en Employer Branding
Consultant	20minutes	Sujet principal de l'enquête
Consultant	30minutes	Sujet principal de l'enquête
Business Manager	Réponses envoyées par mail	Expert commercial
Consultante	28minutes	Sujet principal de l'enquête
Consultante	32minutes	Sujet principal de l'enquête
Talent Manager	35minutes	Expert en Employer Branding, pratiques RH et Onboarding
Consultante	30minutes	Sujet principal de l'enquête
Consultant	35minutes	Sujet principal de l'enquête

Concernant l'analyse de ces entretiens, il est toutefois recommandé de veiller à différents paramètres tels que la subjectivité et le manque de recul de cette méthode. Ainsi, nous devons analyser ces résultats avec critique.

1.3. L'observation participante

Nous avons également employé une autre méthode de recherche, il s'agit de l'observation participante. Comme la définissent Quivy et Marquet (2022), « *l'observation participante consiste à étudier un groupe ou une communauté durant une longue période, participant à la vie collective.* »

Les forces de cette méthode sont la précision et la rigueur des observations mais également la confrontation continuelle des observations et des hypothèses, allant du terrain à la réflexion du chercheur. Le chercheur fera donc attention à la reproduction de phénomènes ou aux similitudes notoires.

Cette méthode a des avantages, tels que la spontanéité des analyses du chercheur, la possibilité d'enregistrer des informations à analyser par la suite, ou encore l'honnêteté des comportements observés, qu'il est plus difficile de contrôler, à l'inverse des paroles et des écrits.

Cependant, il existe quelques inconvénients, tels que la présence de l'observateur pouvant perturber la situation observée ou encore le manque de temps ou de possibilités pour le chercheur d'écrire ses ressentis ou observations, à chaud, des éléments.

Ainsi, nous avons décidé d'utiliser cette technique dans le chapitre suivant, dans lequel nous détaillons le fonctionnement de Strand Associates, selon notre observation, et notamment dans le point dédié aux valeurs de l'entreprise. Cette observation participante interviendra également dans nos analyses empiriques.

Chapitre II : Présentation de Strand Associates Consulting

Introduction du Chapitre II

Ce chapitre est consacré à la présentation de l'organisation concernée par notre enquête. L'intérêt de ce chapitre est de comprendre le contexte organisationnel dans lequel s'effectue cette recherche. L'autre objectif est d'établir une mise en contexte du sujet de notre mémoire. En effet, il est pertinent de comprendre la finalité de notre sujet et le raisonnement ayant permis de le trouver. Nous présenterons donc un point sur les valeurs de l'entreprise, dans lequel nous y intégrons notre observation participante au sein de l'organisation.

2.1. Un cabinet de consultance et de conseils

Strand Associates fait partie du groupe SISU, composé également de Catalay, Prosourse et tout dernièrement de Ariad.

Strand Associates Consulting est un cabinet de conseils et de consultance dans les domaines Finance, HR & Legal, l'ICT & Digital, le Supply Chain management, l'Engineering et enfin, les Pharmaceutical Affairs.

Pour le département pharmaceutique, dans lequel j'ai effectué mon stage, l'entreprise est notamment active sur trois axes : « la qualité », « les affaires réglementaires » et enfin « la recherche & le développement », de la phase 1 à la phase 4 dans le développement d'un médicament.

Un cabinet de conseils, aussi appelée société de conseils ou entreprise de consultance, a pour missions d'apporter son expertise, son analyse ainsi que ses recommandations à différents clients, dans le but de répondre à une demande bien spécifique.

Les cabinets de conseils proposent des missions à des candidats à court, moyen ou long terme en fonction du contrat établi avec le client.

Un cabinet de consultance remplit diverses fonctions : il apporte une expertise particulière qui est difficilement comblée en interne, il permet également de procéder à un échange clair et méthodique avec les clients, de façon que chaque parti y gagne, autant le candidat que le client.

Strand Associates Consulting a pour objectif de créer de la valeur ajoutée par son processus de recrutement en passant par la qualité de ses missions ou encore par les valeurs incarnées.

2.2. Structure de l'équipe chez Strand Associates

Chez Strand, et plus particulièrement dans la branche pharmaceutique, nous comptons trois Business Manager, deux Talent Manager ainsi qu'une équipe de trois Talent Acquisition Specialist, dirigée par le Team Leader.

L'équipe de Talent Acquisition Specialist se charge du recrutement des talents ainsi que du processus de recrutement. Les Talent Manager, quant à eux, ont pour mission de développer les talents des consultants en leur proposant des formations, des workshops ou encore des accompagnements de développement personnel à l'aide de différents outils. Ils organisent également des « Onboarding », autrement dit des processus d'intégration dans l'entreprise, pour chaque nouveau consultant.

Selon nous, cette structure est porteuse dans le cadre du développement des valeurs de l'entreprise. En effet, chaque membre de l'équipe a son rôle à jouer dans l'incarnation des valeurs de l'entreprise, que ce soit dans le processus de recrutement, dans l'« Onboarding » ou encore dans la relation avec les clients.

Au niveau des consultants, Strand compte plus de cent talents depuis cette année. L'entreprise est en plein essor et se développe au fil des années.

2.3. Style de management chez Strand Associates

Strand Associates prône un style de management horizontal et non vertical. En effet, chez Strand, il est important de discuter et de bénéficier de feed-back, autant de ses collègues que de son ou ses N+1.

Ce style de management est également propice à l'évolution de carrière et l'équipe de Strand met ainsi en action ses propres valeurs, to be « Humane » et to be « Bold », dans le but de proposer un parcours professionnel adapté à chacun selon ses envies et ses attentes.

2.4. Ses valeurs

Les principales valeurs de Strand Associates (succursale créée en 2009) sur lesquelles nous nous concentrons sont « to be Humane » et « to be Bold ».

Ayant effectué mon stage dans cette entreprise et ayant pu m'imprégner de sa culture organisationnelle, j'ai pu constater que ces valeurs sont aujourd'hui encore présentes, même après quatorze années d'existence.

Le sujet étant l'attractivité des candidats, la question se pose naturellement de savoir si ces valeurs ont eu un effet attractif concernant ma décision de rejoindre Strand Associates pour y effectuer mon stage ?

Ces valeurs ne m'ont pas directement impactée mais lors de ma formation au processus de recrutement, il m'a été enseigné que les deux valeurs fondamentales de Strand étaient celles citées plus haut et selon moi, mettre en avant les valeurs de l'entreprise est le premier pas pour les inclure à une nouvelle recrue.

Ensuite, j'ai expérimenté ces valeurs dans mon quotidien. C'est là qu'il est intéressant de les comprendre car tout l'intérêt des valeurs est bien de les laisser transparaître d'une manière ou d'une autre donc je me devais d'apprendre à les incarner.

Commençons par la valeur « to be Humane ».

Selon moi, elle était assez logique et au-delà d'être une valeur, elle était un fondement même dans le sens que nous agissons tous et toutes en tant qu'humain, doté de raison et d'émotions. Puis, j'ai compris que c'est également le processus de recrutement qui devait être « *humain* ». J'ai donc observé une évolution dans ma façon d'incarner ces valeurs.

Un mot qui peut sembler assez simple et logique a pourtant de nombreuses significations.

Comment cette valeur se démarque-t-elle chez Strand ?

Tout d'abord, je pense que la façon de se comporter joue un rôle important dans la promotion de cette valeur. Travailler dans un environnement qui est accueillant et dont les sourires et la gentillesse sont sincères est un point visible qui, selon moi, laisse transparaître l'environnement de travail.

Au-delà des ressentis, la valeur transparaît dans l'investissement mis dans le processus de recrutement et dans le suivi des candidats. Etablir un contact avec un candidat est simple mais le pérenniser est plus complexe selon moi. Le suivi des candidats est également une variable importante. J'ai pu constater son impact, elle entre en jeu quand il s'agit de développer la valeur humaine de l'organisation. En effet, un lien professionnel est également un lien de confiance et celui-ci se doit d'être entretenu.

Cette valeur humaine est également mise en avant chez Strand par l'organisation d'événements et de moments de retrouvailles entre consultants.

Ensuite, concernant la valeur « to be Bold », elle exprime la volonté d'être audacieux.

Tout d'abord, nous n'avions pas compris le sens de cette valeur. Incarner cette valeur prenait plus de temps que la première pour moi.

Pour quelle raison ?

Car je pense que la valeur humaine est assez innée et présente chez la plupart. La valeur d'audace est différente, elle demande de sortir de sa zone de confort selon moi et de se créer des opportunités même si celles-ci font peur.

Etant de nature audacieuse, j'éprouvais des difficultés à comprendre comment j'allais incarner cette qualité à mon travail.

Chez Strand, cette valeur se démarque par la volonté de se différencier des autres cabinets de conseil en agissant au-delà des attentes et en dehors des normes. Cette valeur, selon moi, est plus un apprentissage qu'un acquis. Et si cette qualité est acquise, elle demande d'être développée et travaillée.

Ce comportement « audacieux », à mes yeux, demande d'agir sans se questionner à outrance.

Les valeurs chez Strand Associates sont primordiales et importantes à connaître car ce sont les éléments qu'il nous en est demandé de mettre en avant dans nos processus de recrutement mais aussi à présenter aux consultants lors du premier appel.

Le but de Strand est d'inclure dans sa communauté des consultants partageant les mêmes valeurs qu'eux.

2.5. Son Employer Branding

Strand Associates Consulting met en avant ses valeurs au travers de ses réseaux sociaux et de ses médias. Leurs réseaux de prédilection sont LinkedIn et Facebook. L'entreprise a également développé le sujet des valeurs sur son site internet en les affichant en première page du site.

A travers ses réseaux, Strand Associates publie des opportunités professionnelles ainsi que des photos ou encore des vidéos de leurs événements.

Ils mettent également à l'honneur les différents consultants en partageant leurs histoires au sein de l'organisation.

Chez Strand Associates Consulting, les couleurs et le logo font aussi partie de leur marque employeur. Ils ont choisi une couleur vive, qui est le rose, ainsi qu'un logo assez ordinaire et compréhensible par tous.

2.6. Son évolution

Strand Associates collabore autant avec des big pharma qu'avec des biotech. Strand Associates s'adresse donc à de nombreux clients et cherche quotidiennement à collaborer avec de nouveaux partenaires et à agrandir son influence.

En termes de chiffres, la branche pharmaceutique de Strand Associates compte plus de cent consultants et d'après les chiffres donnés par un Business Manager interrogé, les recrutements se font à 40% grâce aux recruteurs et à 60% grâce au référencement.

La réputation de l'entreprise est donc un élément à prendre en compte.

Introduction du Chapitre III

Enfin, cette deuxième partie se clôturera par l'analyse des différents entretiens réalisés lors de notre recherche. En effet, l'analyse établie permettra de dégager les thèmes principaux abordés durant nos entretiens, la connaissance des valeurs et la place de celles-ci dans la vie professionnelle des répondants ainsi que leurs impacts sur leur attrait pour Strand Associates. Les analyses mettront en lumière les similitudes et différences notées dans nos données mais également les nuances à y apporter. Nos analyses permettront de dégager le sens profond des éléments cités tout en ayant pour finalité de répondre à notre hypothèse et à notre question de départ.

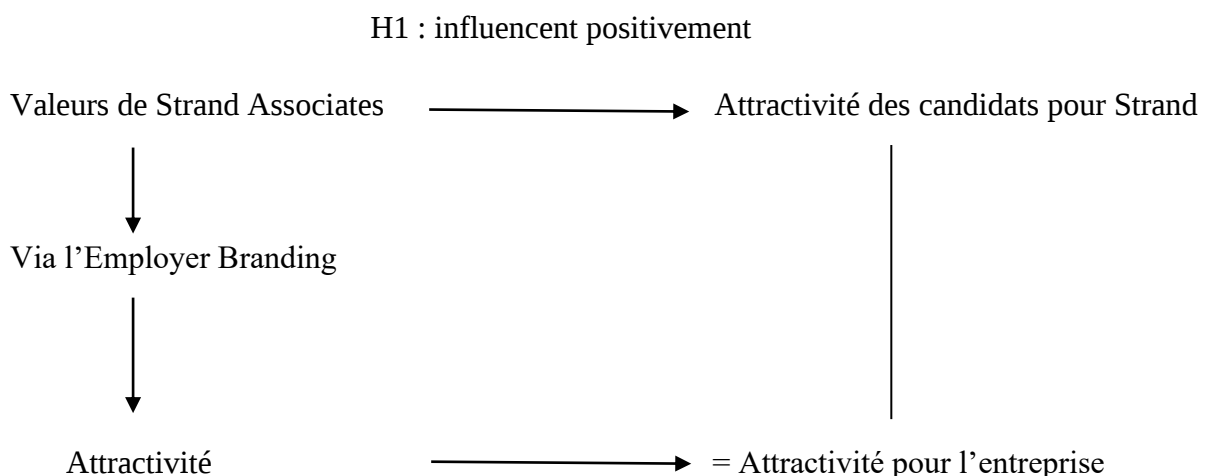
Chapitre III : Cas pratiques et résultats

3.1. Modèle d'analyse utilisé

Afin d'analyser toutes les dimensions de notre question de recherche mais aussi à pouvoir comprendre les liens entre chaque concept, Marquet & Quivy (2022) conseille de créer un modèle d'analyse théorique.

Celui-ci « *se compose de concepts et d'hypothèses qui s'articulent entre eux pour former un cadre cohérent.* » Il a pour objectif d'identifier les concepts principaux, tout en désignant les dimensions qui les constituent. Ces dimensions sont mesurées à l'aide d'indicateurs.

Notre modèle d'analyse se schématise comme suit :



Concepts	Dimensions	Sous-dimensions	Indicateurs
Valeurs	Via l'Employer Branding	-Valeurs incarnées -Valeurs fortes -Valeurs connues	-Proportion des candidats mettant en avant l'incarnation des valeurs -Proportion des candidats mettant en avant l'importance de valeurs -Connaissance des valeurs de Strand
Employer Branding	Présence d'Employer Branding fort	-Représentation des valeurs -Diffusion des valeurs -Développement de l'attractivité -Identité de l'organisation -Création d'une communauté organisationnelle	-Proportion des candidats qui consultent les réseaux sociaux et la réputation -Identité perçue de l'organisation
Attractivité	Via l'Employer Branding	-Place de la valeur sociale -Place de la valeur économique -Place de la valeur d'intérêt -Place de la valeur d'application -Place de la valeur de développement -Place de l'Employee Value Proposition -Place de l'Onboarding -Place des pratiques RH	-Top 3 des répondants pour postuler -Influence de la rémunération sur les valeurs -Influence de l'environnement de travail sur les valeurs -Influence de la mission et de l'évolution de carrière sur les valeurs -Influence de ses valeurs personnelles -Influence du processus de recrutement -Influence de l'Onboarding

3.2. Sources du modèle d'analyse

Ce modèle d'analyse prend source grâce à la revue de littérature préalablement établie. En effet, plusieurs auteurs ont développé le sujet des valeurs et de son lien avec l'Employer Branding ou encore de l'Employer Branding et de l'attractivité d'une entreprise. Nous nous sommes donc inspirés de ces auteurs et de leurs recherches pour créer un modèle applicable à Strand Associates Consulting.

Tout d'abord, nous nous sommes basés sur le modèle de Charbonnier-Voirin & Vignolles (2015) mettant en avant le lien entre la culture organisationnelle, les pratiques RH effectuées et l'Onboarding sur l'Employer Branding et par conséquent, sur l'attractivité des candidats mais également sur l'attractivité des salariés d'une entreprise.

Nous nous sommes donc centrés sur ce modèle et avons décidé d'exploiter les différentes variables qu'il mettait en évidence, telles que la culture organisationnelle, l'Onboarding ou les pratiques RH.

Dans le cadre de notre recherche, Lee-Gosselin & Ann (2011) ainsi que Morgan (1999) reprennent le concept des valeurs et expliquent qu'elles font partie intégrante de la culture organisationnelle.

Selon le modèle de Charbonnier-Voirin & Vignolles (2015), cette culture organisationnelle composée des valeurs de l'entreprise, a un impact direct sur l'Employer Branding mais également sur l'attractivité des candidats.

Ainsi, nous avons décidé de reprendre ce modèle et de nous en inspirer lors de la rédaction du guide d'entretien.

Ensuite, nous avons décidé de nous centrer sur « l'Employee Value Proposition » de Sack (2021), mettant en évidence l'importance du processus développé du premier contact entre un candidat et une entreprise jusqu'au moment de la signature de l'offre.

Cette recherche menée sur l'Employee Value Proposition permet de mettre en évidence l'Employer Branding ainsi que son rôle à jouer dans l'intégration d'un candidat dans une entreprise. Nous nous sommes inspirés de ce concept pour l'élaboration de notre guide d'entretien également. Il était pertinent de comprendre le rôle de l'Employer Branding chez Strand Associates et le processus dans lequel est intégré chaque consultant de son premier contact à son Onboarding.

Enfin, nous nous sommes basés sur les données préalablement recueillies par Prakash & Al. (2022). Ces auteurs ont mis en avant le lien entre cinq natures différentes de valeur et leurs impacts sur l'attractivité d'une entreprise.

Il était donc pertinent de comprendre, durant nos entretiens, l'impact de certaines variables sur les valeurs, augmentant ou réduisant leurs portées.

3.3. Résultats généraux des entretiens

Nous avons décidé de mettre en avant les différents éléments principaux à retirer de notre recherche selon nos trois concepts. D'abord, au sujet des valeurs, ensuite, au sujet de l'Employer Branding et enfin, au sujet de l'attractivité de Strand Associates auprès des candidats.

Les valeurs de Strand Associates Consulting

Les valeurs de Strand Associates n'étaient pas spécialement connues de tous les consultants. En effet, nous avons pu remarquer que les consultants ayant plus d'expérience dans l'entreprise connaissaient davantage les valeurs de Strand Associates.

À contrario, les plus jeunes consultants, avec le moins d'expérience professionnelle, connaissaient moins bien les valeurs de l'entreprise.

Les deux valeurs mises en avant lors des entretiens étaient la valeur humaine et la valeur audacieuse. La valeur humaine a été la plus reprise lors des entretiens. Elle était souvent associée au comportement empathique et souriant des membres de l'équipe. Cette valeur a davantage été remarquée car elle semble incarnée par un maximum de membres internes de l'équipe.

Cette valeur humaine, précise un consultant, « *ne signifie pas comme tout le monde le pense être un être humain mais bien agir en tant qu'humain* » et non pas selon des principes qui sont dénués d'empathie.

Cette même valeur a donc été caractérisée, pour la plupart des répondants, par la disponibilité, la flexibilité, la gentillesse, la bienveillance et l'écoute des membres de l'équipe.

Cette valeur humaine se démarque des autres entreprises de consultance. En effet, certains consultants nous ont notamment expliqué avoir vécu des expériences négatives voire traumatisantes avec d'autres entreprises. Ces expériences, marquant une appréhension chez ces consultants, ont souvent été le déclencheur d'une recherche de cette « *empathie* » et de cette écoute que Strand pouvait apporter.

La valeur humaine se traduit également, chez les consultants, par les événements organisés ou encore par l'environnement de travail, qu'ils jugent comme étant « *accueillant et bienveillant* ».

Pour la plupart, ils expliquent : « *On a notamment toujours droit à un « Bonjour ! » ou un « Comment tu vas ? », lorsqu'on vient chez Strand !* ».

De plus, ils expliquent que cette valeur humaine n'est pas seulement souhaitée mais bien vécue par l'entière des membres de l'équipe. Ils rajoutent également qu'ils sentent que cette proximité est naturelle et sincère, rendant la valeur humaine encore plus forte pour eux.

Pour certains, les valeurs ne sont que « *des slogans ou des concepts* ». Ces valeurs ont donc besoin d'être incarnées pour que les consultants puissent y croire et s'y reconnaître.

Pour revenir à la valeur humaine, il semblerait que la plupart des consultants interrogés expliquent posséder cette valeur humaine avant même d'arriver chez Strand Associates. Ils expliquent que, pour diverses raisons, ils ont besoin de se sentir considérés et écoutés dans une organisation.

Les valeurs humaines se traduisent également par l'investissement des membres de l'équipe pour les consultants et pour leur bien-être. Ils se rendent compte, pour la plupart, de la chance qu'ils ont en discutant avec d'autres consultants d'autres entreprises de conseils ou tout simplement en discutant avec leurs amis. Ainsi, pour certains, étant donné qu'il est plus compliqué d'observer ce qui se dégage d'une entreprise et les avantages qu'ils peuvent y trouver, il leur est alors préférable de discuter et d'avoir un retour de personnes extérieures à l'organisation.

Ils expliquent également que la valeur humaine et une valeur qui revient très souvent dans chaque entreprise mais elle se démarque de différentes façons et c'est bien parce qu'elle se démarque très fortement et de façon significative dans l'organisation qu'elle est prise en compte.

L'autre valeur de Strand Associates est la valeur audacieuse.

À la suite de nos entretiens, nous avons remarqué que cette valeur n'est pas toujours bien comprise et connue par les consultants. En effet, c'est la valeur qui revient le moins souvent dans les entretiens. Cela s'explique pour plusieurs raisons :

Tout d'abord, le fait que tout le monde ne connaisse pas la valeur audacieuse de l'organisation. La valeur humaine prime sur la valeur audacieuse.

Ensuite, lors des entretiens, après avoir pris le temps d'expliquer la valeur audacieuse, les répondants ont tous validé qu'elle était effectivement bien incarnée dans l'organisation.

Elle se démarque alors des autres entreprises de consultance. Pour certains, cette valeur ne leur était pas familière. Ils se sont confiés et ont expliqué qu'ils n'étaient pas « audacieux » dans leur manière d'être ou de fonctionner mais bien davantage « humains ».

Ainsi, ils expliquent que la valeur audacieuse peut leur permettre d'agir d'une autre manière dans leur vie professionnelle et de sortir de leur zone de confort.

Cette valeur audacieuse n'a pas autant été approfondie que la valeur humaine car elle semble d'autant plus liée à une manière de travailler plutôt qu'une manière d'être.

Les valeurs de l'organisation ont, pour la plupart, des impacts sur l'attractivité d'une entreprise. Ils pensent qu'elles peuvent influencer les décisions des candidats dans leur choix d'une organisation.

Cependant, ces valeurs sont mises en concurrence avec d'autres variables, que nous détaillerons davantage dans l'analyse.

Ces autres variables sont la rémunération, le développement de carrière, la fonction du poste mais également la flexibilité.

L'Employer Branding de Strand Associates Consulting

La marque employeur a été mise en avant dans nos entretiens comme étant le biais par lequel les valeurs pouvaient être diffusées dans et autour de l'organisation. Les consultants ont exprimé pour la plupart qu'ils s'intéressaient aux réseaux sociaux et aux médias de l'organisation mais, pour la plupart, ils n'étaient pas très actifs sur les réseaux sociaux.

Ainsi, nous avons constaté que l'Employer Branding n'est pas spécialement développée pour les répondants. En effet, ils ont cité que les valeurs de Strand pouvaient « *davantage être diffusées.* »

Ils ont également expliqué qu'avoir une image de marque pour l'entreprise était important et les répondants recommandent donc de mettre davantage en avant les valeurs de l'entreprise.

Cependant, ils expriment que ce n'est pas l'Employer Branding ni la diffusion des valeurs qui va les intéresser mais bien la manière dont elles sont mises en place dans l'entreprise.

De plus, les répondants ont mis en évidence que les valeurs diffusées, via la marque employeur, n'étaient pas spécifiquement originales ou sortant du lot mais bien claires et simples.

Ils ont également mis en avant comme avantage chez Strand Associates que toutes les démarches au niveau des réseaux sociaux étaient toujours réalisées avec de vrais consultants et non avec des personnes prises au hasard. Ils trouvent cela important que l'entreprise mette en avant la réalité de terrain et non une réalité parfaite qui ne correspondrait peut-être pas à ce que l'entreprise propose réellement.

Par exemple, il cite que « *les consultants utilisés lors des publications sur les réseaux sociaux ou lors de vidéos étaient représentatifs de la communauté de Strand Associates.* »

Concernant l'Employer Branding, ils ont déclaré aimer le fait que c'était les Talent Managers qui écrivaient les articles sur les consultants et non des personnes extérieures au groupe.

Selon eux, les Talent Managers jouent un rôle important dans l'image de marque de l'entreprise. De plus, un Talent Manager a confié observer davantage de retours des consultants lorsque leurs personnes de confiance rédigeaient les articles plutôt qu'un membre du groupe SISU.

L'attractivité de Strand Associates Consulting

La plupart des répondants ont remarqué un lien significatif entre les valeurs de l'organisation et l'attractivité de celle-ci. Pour la plupart, ils pensent que les valeurs de l'organisation jouent un rôle positif dans l'attractivité des candidats du marché du travail. Ils pensent que les valeurs sont des variables déterminantes dans une organisation.

En effet, certains citent que les valeurs sont leurs premières attentes dans une organisation et ils justifient cette information par le fait que les valeurs sont les bases et les socles d'une pyramide et que sans ces bases rien ne peut être construit, « *tout part de là* ». Comme certains le citent : « *tout se construit à partir des valeurs.* »

Pour d'autres, les valeurs n'interviennent pas du tout dans leur Top 3, mis en avant dans les entretiens.

Leur choix s'explique pour la plupart du temps par le fait qu'ils ne sont pas sensibles aux valeurs, premièrement, ou parce qu'ils n'imaginent pas être dans un travail avec un environnement de travail chaleureux et avec des valeurs leur correspondant s'ils ne gagnent pas suffisamment.

La rémunération est donc une variable reprise dans quasi chaque Top 3 des consultants.

Une autre variable mise en avant est l'évolution de carrière et du développement des compétences. C'est une variable qui revient très fréquemment car les répondants attendent d'une entreprise de consultance qu'elle leur donne les missions intéressantes en leur proposant un défi unique et différent à chaque fois.

Enfin, une autre variable mise en avant a été la flexibilité possible que propose l'organisation. L'organisation doit proposer des horaires adaptables pouvant concorder au mieux avec les vies privées et professionnelles des répondants mais également avec leurs envies de développer et de combiner leurs activités principales avec des activités complémentaires.

Il a été constaté également durant ces entretiens que les valeurs de l'organisation attiraient davantage le jeune public et les jeunes consultants plutôt que les consultants plus âgés et avec plus d'expériences.

Il semblerait alors que les consultants ayant plus d'expérience mais également ayant vécu plus d'expériences négatives dans de précédents poste sont davantage méfiants quant aux valeurs promues par l'entreprise car ils attendent autre chose que ce qu'ils n'ont pu avoir dans d'autres organisations.

Enfin, la plupart des répondants ont confié que les valeurs peuvent attirer effectivement les candidats mais c'est surtout au cours du processus de recrutement et de l'Onboarding que l'attrait pour une entreprise va être confirmé ou non.

3.4. Analyse approfondie

A la suite de ces résultats généraux, nous pouvons entrer dans une analyse plus approfondie de ces données, les liant à la théorie.

Nous analyserons les entretiens selon certains indicateurs, repris dans le modèle d'analyse cité plus haut, tels que :

- La connaissance et le partage des valeurs de Strand Associates,
- La perception des valeurs de Strand, grâce à l'Employer Branding, créant ainsi l'identité de l'organisation,
- Les variables influençant l'attractivité des candidats pour Strand / Le Top 3 donné par chacun des répondants,
- La place des valeurs dans le Top 3 des répondants,
- La place de la proposition de valeurs en comparaison aux valeurs : sont-elles plus ou moins importantes ?
- La place des pratiques RH et de l'Onboarding en comparaison aux valeurs : sont-elles plus ou moins importantes ?

Le modèle d'analyse créée s'appliquera donc au cas de Strand Associates Consulting et sera notre outil pour répondre à notre question de recherche.

A propos de l'analyse d'entretien, Krif & Zardet (2013) citent :

« L'analyse de données qualitatives se définit d'abord par son objet : le chercheur tente de dégager le sens d'un texte, d'une entrevue, d'un corpus à l'aide ou non d'outils informatisés. » (Paillé et Mucchielli, 2003 ; Deschenaux et Bourdon, 2005, cités dans Krif & Zardet, 2013).

Nous tenions à écrire cette citation car elle indique l'importance du chercheur dans cette étape qu'est l'analyse de données. Chaque entretien est unique et a été vécu de différente manière et c'est notre rôle de déterminer les messages véhiculés explicitement ou implicitement.

Commençons tout de suite par le premier indicateur du concept de « **Valeur** » :

La proportion des candidats mettant en avant l'incarnation des valeurs

L'incarnation des valeurs fait référence aux recherches théoriques menées par Motte et al. (2018) qui citent, pour rappel, : « *Il est très important pour une entreprise de définir clairement ses valeurs, de les faire vivre au quotidien et de veiller à la cohérence entre ce qui est affiché et ce qui est vécu au quotidien par les équipes...* ».

L'incarnation des valeurs va donc de pair avec ce concept. Durant notre recherche, c'est le point mis en valeur le plus souvent par les répondants. Pour la plupart, ils lient la création des valeurs de Strand Associates à leur incarnation et leur application au sein de l'entreprise. Pour ceux connaissant ces valeurs, 75% d'entre eux mettent en avant l'incarnation des valeurs.

Une répondante cite : c'est une entreprise... « *qui est là pour toi, y a des limites à ne pas franchir mais c'est cet esprit familial qui me plaît.* » Elle cite aussi : « *Les events permettent le lien, les afterworks avant la signature du contrat, montrent la mentalité. Les Events avec une bonne ambiance, hyper accueillants, chaleureux et ça donne encore plus envie d'y participer.* » Elle ajoute que les membres de l'équipe lui demandent toujours comment elle se sent et elle n'a pas l'impression d'être un pion.

Ces propos sont corroborés par une autre répondante : « *On ne fait pas le métier sans être humain, il faut une certaine empathie pour la personne pour y arriver, c'est une variable indéniable et il faut que les personnes l'incarnent et ça a marché avec mes BM.* »

Elle ajoute : « *Chaque entreprise se sent obligé de mettre des valeurs sur papier... mais c'est différent en réalité.* »

Un autre répondant dit : « *... est empathique et entretient un rapport familial et t'es plus à l'aise et ça donne beaucoup plus envie de venir* ». « *On te lance dans une mission et on te demande comment ça va donc ça montre aussi le côté humain.* »

Une autre répondante explique : « *on fait attention à ce que je sois à l'aise dans mon travail.* ».

Elle nuance ses propos en disant qu'elle a vécu une expérience mitigée avec un des membres de l'équipe de Strand Associates et l'incarnation des valeurs va dépendre de la personne les représentant selon elle.

Un autre répondant va appuyer ce qui a été précédemment cité en ajoutant :

« On fait attention à ce que je sois à l'aise dans mon travail. »

Au travers de ces extraits, nous nous sommes concentrés sur la valeur humaine mais concentrons-nous maintenant sur la valeur audacieuse et l'impact qu'elle a sur les répondants.

Un répondant cite que la valeur « *to be Humane* » est plus naturelle et plus innée selon un premier répondant.

Une autre répondante affirme qu'elle a été engagée un mois dans le flou avant d'aller chez un client et donc son process de recrutement était audacieux. Elle pense que le côté « Bold » se voit davantage avec le temps et les valeurs jouent un rôle un peu plus grand lorsque c'est le premier boulot.

Un répondant va dans ce sens en décrivant l'audace de Strand Associates :

« Ils sont ambitieux et audacieux et mettent les moyens pour y arriver et permettent le développement pour la Suisse et c'est du concret derrière leurs paroles. »

Il ajoute qu'il distingue davantage ce côté « Bold » et voit ça plutôt dans les objectifs, il sent la volonté de grandir tout en maintenant un service de qualité et il pense que ça va dans la bonne direction et qu'ils mettent les moyens pour y arriver.

Enfin, une autre répondante met en avant sa définition de la valeur « Bold » : *« C'est contourner les obstacles. »*

Pour être Bold, elle parle de légitimité et de confiance en soi mais aussi d'ancienneté, qui sont des variables importantes selon elle.

Ainsi, notre premier indicateur met en évidence l'importance de l'incarnation des valeurs. Pour appuyer ces propos, deux répondants ont cité :

« Dans mon cas, valeurs riment avec superficiel et ce n'est pas concret... dans le cas de Strand, ça ne me séduira pas ». Mais aussi : « les valeurs c'est comme des slogans »

Les répondants mettent ainsi en avant le fait de vivre les valeurs prônées et selon eux, cela dépend fortement des membres de l'équipe, de leurs qualités personnelles comme l'écoute, l'empathie et la disponibilité mais également de la façon dont ces valeurs sont mises en place professionnellement parlant, comme avec le développement commercial de l'activité en Suisse, cité à plusieurs reprises.

La valeur audacieuse se caractérise également par des processus de recrutements audacieux selon les répondants.

Afin de donner la parole à Strand, une répondante explique comment elle incarne ces valeurs dans sa pratique :

« En étant dans l'innovation et en allant plus loin... faire du développement joue aussi. C'est bien d'être audacieux mais la différence c'est que l'on propose plus qu'un beau discours et on rend les choses opérationnelles tout en développant ce côté humain : les gens doivent se sentir écoutés et considérés, en répondant aux gens, c'est une oreille attentive qu'on apporte... ». Pour elle, c'est une fonction support, et donc elle met en avant certaines qualités comme la disponibilité et l'écoute, elle dit que c'est de cette façon qu'elle incarne le côté humain de la boîte. Pour le côté Bold, elle explique qu'elle développe des projets et elle ne les garde pas seulement sur papier.

Son discours va dans le sens de tous les répondants interrogés.

Ainsi, selon nous, les entreprises doivent soutenir le développement psychologique de leurs salariés en leur permettant de créer une ambiance agréable avec leurs collègues, de performer dans leur travail, de nourrir leur autonomie et de trouver leur authenticité au travail, comme le présente Barrett (2017).

Pour lui, voilà ce que propose une « *entreprise inspirée par les valeurs* ».

A la suite de nos entretiens, nous pouvons constater que Strand Associates Consulting développe ses valeurs et correspond au modèle conseillé par Barrett (2017), étant une entreprise inspirée par les valeurs.

Ces valeurs promues par Strand Associates sont positives et non limitantes, selon la théorie de ce même auteur.

La proportion des candidats mettant en avant l'importance des valeurs

Certains répondants, moins cinq, mettent en avant l'importance des valeurs en disant par exemple :

« Les valeurs sont essentielles et ne plus se retrouver contribue à partir aussi et on a un sentiment de trahison si l'environnement n'était plus en adéquation et après un licenciement, retrouver la confiance dans un système est important. »

Ou encore :

“Les valeurs représentent les principes fondamentaux sur lesquels doit reposer l’organisation dans son ensemble et qui doivent être reflétés dans les actions quotidiennes afin de crédibiliser le positionnement choisi sur les valeurs.

Une répondante explique que c’est très important pour elle de les mettre en valeur car « *les gens ont besoin de ça* ».

Les valeurs, pour une autre interviewée, « *sont les bases de tout et ça se transmet dans toutes les activités que tu fais et c’est le plus important et ça découle de ça, ça se ressentira dans ton recrutement et dans ta communication.* »

Une autre répondante met en avant des valeurs comme la flexibilité, le fait de pratiquer ses langues, l’environnement bienveillant de Strand et jeune et elle pense que « *tu acquiers toutes les compétences quand tu le veux* ».

Un autre répondant explique qu’il se sent appartenir à Strand Associates même s’il est indépendant, un autre confirme en disant qu’il a besoin de sentir ce sentiment d’appartenance dans une entreprise et c’est grâce aux valeurs que cela est réalisable, « *tout en restant neutres par rapport aux sociétés* ».

Pour rappel, selon Barrett (2017), les valeurs doivent remplir trois conditions :

- Satisfaire les besoins des employés,
- Satisfaire les besoins de l’organisation,
- Satisfaire les besoins des tiers comme les clients, investisseurs.

A travers les extraits relatés précédemment, il est clair que chaque valeur touche un ou plusieurs répondants car elle répond à un de leurs besoins fondamentaux, qu’il soit d’appartenance ou d’estime de soi après un licenciement par exemple.

La connaissance des valeurs de Strand

Concernant les valeurs de Strand Associates, peu de répondants étaient certains de leur réponse mais tous ceux faisant partie de la communauté Strand ont pu mettre en avant la valeur humaine directement.

La valeur « Bold » n’est pas ressortie directement car selon les répondants, elle est plus complexe à intégrer et à appliquer.

Nous avons remarqué que les valeurs de Strand Associates ne sont pas connues des répondants ne faisant pas partie de la communauté des consultants de Strand Associates.

Pour quelle raison ?

Il est intéressant de constater que le rôle des valeurs est moins important pour les candidats n'ayant jamais fait partie de la communauté Strand.

Que pourrait-on en déduire ?

Une première cause pourrait être que l'incarnation au quotidien des valeurs joue un rôle crucial en termes d'identité organisationnelle pour les consultants et que ce n'est pas de l'extérieur que les valeurs transparaissent mais bien de l'intérieur de l'organisation.

Une seconde cause pourrait être le manque de diffusion des valeurs à l'extérieur de l'entreprise et donc, potentiellement, un Employer Branding beaucoup plus présent en interne qu'en externe.

Poursuivons en mettant en avant les indicateurs du concept d'« **Employer Branding** » :

Proportion des candidats qui consultent les réseaux sociaux et la réputation

L'Employer Branding permet de mettre en avant et de diffuser les valeurs d'une organisation. C'est également le cas pour Strand Associates Consulting. A travers ses réseaux sociaux ou encore son site internet, l'entreprise diffuse ses valeurs, permettant ainsi de toucher un maximum de candidats.

Chez Strand Associates, plus de la moitié des consultants consultent leurs réseaux sociaux.

Un répondant explique qu'il suit la page LinkedIn de l'entreprise et c'est la seule entreprise de consultance qui se démarque selon lui.

Une autre répondante ajoute « *Si tu regardes les avis sur Strand sur Glasdore et Indeed en tant que candidat, tu ne postules pas.* »

Ces propos nuancent l'avis du répondant en question, la réputation est un facteur clé d'une entreprise, même si la communication est bonne.

Elle ajoute que l'Employer Branding c'est : « *montrer comment on est et l'impact que ça peut avoir.* »

Pour une autre répondante, l'Employer Branding a pour but « *de vouloir se démarquer et être là pour les autres* » Elle cite : « *Pour les consultants chez Strand, c'est important de transmettre ça sur LinkedIn même s'ils font déjà partie de l'organisation mais ils ont encore leur identité personnelle et donc pas de formatage et Strand permet le développement de soi.* »

Elle ajoute : « *c'est l'image qu'on donne et comment on est perçus sur le marché* ».

Cette même répondante explique que la création de réseaux sociaux permet de démontrer le lien entre les consultants et Strand Associates, ce qui les rend humains.

Une autre interviewée définit l'Employer Branding comme : « *...montrer au monde extérieur quelle culture d'entreprise on a et communiquer à l'extérieur sur ça et prendre réellement des initiatives là-dessus et montrer concrètement ce que fait Strand* ». Elle cite : « *ça a été mon rôle mais j'aimerais organiser maintenant des réunion Summit et développer l'Employer Branding avec le talent development, car l'environnement concurrentiel est fort chez Strand. La pharmaceutique est un secteur très concurrentiel et où les talents sont rares.* » Le but est ainsi, selon elle, d'augmenter l'attractivité de l'entreprise.

Néanmoins, certains répondants recommandent de mettre davantage en avant les valeurs de l'entreprise via les médias et réseaux sociaux ou même de créer davantage de contenu touchant un autre public, de façon moins formelle que sur LinkedIn, comme sur Instagram par exemple.

Ainsi, pour avancer ces propos, un répondant explique :

« Certes, le logo et les couleurs sont attractifs, les valeurs sont importantes mais elles ne sont pas compatibles avec le business, on peut mieux faire pour la communication. »

Un autre ajoute qu'il serait bon de les mettre davantage en avant car le sentiment d'appartenance est important pour lui.

Concernant la réputation, nous avons remarqué que celle-ci se mettait en place principalement via des référencements et notamment chez les répondants plus âgés.

Les réseaux sociaux impactent les répondants entre 20 et 35 ans mais ensuite, peu de répondants confiaient regarder les réseaux de Strand Associates.

Pour rappel, l'Employer Branding peut se réaliser de trois manières différentes, selon Charbonnier-Voirin & Vignolles (2015) : par la publicité, par les activités marketing ou par le bouche-à-oreille positif. Strand Associates met en place ces trois formes que prend l'Employer Branding.

Ainsi, il est constaté par plusieurs chercheurs qu'une organisation possédant une marque employeur « *favorable et unique* » sera davantage préférée à une entreprise dont la marque employeur est « *faible* » (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015).

Selon nous, la marque employeur de Strand Associates est forte mais elle pourrait être améliorée, selon les dires de certains répondants.

Identité perçue de l'organisation

L'organisation crée une identité et la met en avant via les réseaux sociaux dont nous parlions dans la section précédente.

L'Employer Branding, selon Matuska & Salek-Iminska (2014), a pour objectif de créer l'identité de l'organisation. Cette identité symbolise ce que les membres perçoivent et pensent de leur organisation. De plus, Charbonnier-Voirin & Vignolles (2015) mettent en avant deux conditions permettant d'établir un Employer Branding fort, l'entreprise doit être « *unie* » et « *différente* ». Est-ce le cas chez Strand Associates ?

Un répondant cite : « *les autres entreprises de consultance ne sont pas terribles mais chez Strand, les membres de l'équipe et la façon dont ils collaborent font la différence.* »

Une interviewée explique son point de vue : « *Strand propose de l'épanouissement personnel, il n'y a pas mieux ailleurs, Strand investit plus dans ses consultants.* »

Une autre corrobore également leurs propos car en parlant de son travail autour d'elle, elle se rend compte que son entreprise est « *cool* » et « *ça permet de ramener d'autres gens dans la boîte* ». Elle ajoute que d'autres sociétés peuvent « *t'utiliser comme numéro* ».

Se sentir invisible et considéré comme un numéro est un élément qui est revenu à cinq autres reprises par des répondants. Le besoin d'appartenance est ici aussi potentiellement fort pour ces répondants.

Strand Associates se démarque donc des autres entreprises de consultance et crée sa propre identité.

Grâce à cette adhésion des répondants à Strand Associates, la culture organisationnelle est forte. En effet, tous les répondants ont ajouté que la communauté organisationnelle de l'organisation était un point positif mais évidemment, cela dépendra de la mission effectuée chez le client.

En effet, un répondant explique que la culture organisationnelle et les événements organisés sont importants mais ce n'est pas avec les membres de Strand Associates qu'il travaille quotidiennement alors, il lui est essentiel de réaliser une mission qui lui plait.

Ainsi, nous constatons que Strand Associates a une marque employeur assez forte, même si deux répondants mettent en avant le fait que les valeurs de Strand Associates sont simples et doivent très certainement parler à tout le monde.

En conclusion, l'Employer Branding possède trois avantages principaux dans une organisation, qui sont : « *l'attraction, la rétention et l'engagement* » (Mosley, 2009).

L'Employer Branding de Strand Associates permet de développer son attractivité car selon Prakash et al. (2021), augmenter l'attractivité d'une entreprise et savoir communiquer son authenticité sur le marché du travail se fait via la marque employeur, outil primordial afin d'y parvenir.

Terminons alors par les indicateurs du concept d'« **Attractivité** » :

Top 3 des répondants pour postuler

Comme citée dans la première partie, l'attractivité d'une entreprise ou autrement dit l'attractivité organisationnelle inclut différentes composantes (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015) :

- Attitudinales, qui sont les attitudes positives envers l'organisation,
- Intentionnelles, représentant l'intention de postuler,
- Comportementales, représentant la décision de candidater et d'accepter l'emploi.

Ainsi, la littérature met en avant l'intention de postuler comme composante de l'attractivité.

Afin de postuler, quelques variables sont à prendre en compte, explicitées par Collins et Steven (2002).

Ils mettent en évidence deux dimensions de l'Employer Branding :

- La première est l'attitude du candidat envers l'organisation,
- La seconde sont les attributs perçus du travail tels que la rémunération, la localisation géographique, le développement et les opportunités de carrière, la possibilité d'apprendre et de se former, avoir un travail intéressant, que l'entreprise développe une bonne culture d'entreprise ainsi qu'une bonne réputation.

Ces éléments sont des variables reprises durant nos entretiens.

Afin de déterminer la place de ces variables et des valeurs dans l'attractivité des candidats pour Strand Associates, nous avons décidé de mettre en place un Top 3, représentant trois variables mises en avant par les répondants comme étant des éléments sine qua non à prendre en compte avant d'intégrer une structure, ces éléments pouvant sans conteste se retrouver dans ceux cités juste au-dessus.

Nous avons remarqué que des variables similaires étaient citées régulièrement.

Pour une répondante, il faut trouver un certain équilibre entre les variables. Elle met en avant notamment les variables de rémunération, d'équilibre vie personnelle et vie privée, de disponibilité, de valeurs et d'environnement de travail sur un même pied d'égalité.

Un autre répondant ne cite, quant à lui, pas du tout la variable des valeurs mais plutôt celle de la confiance, de la rémunération et de la mission, il ajoute :

« Il faut savoir trouver un équilibre entre ces variables, parce que parfois on s'ennuie au travail. »

Un autre interviewé va mettre en avant les événements organisés par l'entreprise, l'intérêt de la mission et enfin la rémunération, comme condition sine qua non à la variable des valeurs.

Un autre répondant met en avant le management, le sentiment d'appartenance et le développement des connaissances dans son Top 3.

Une autre répondante place ses perspectives d'évolution ainsi que la proximité et le contact direct en avant.

Enfin, un dernier répondant place la transparence en variable sur son Top 3.

En termes de valeur, moins de cinq personnes sur seize la placent en première position, seulement quatre personnes la placent en tête de liste.

Une répondante cite que des valeurs fortes sont indispensables pour elle dans une organisation, elles ont une très forte valeur ajoutée mais elles ne sont pas les seules attractives.

Une autre interviewée dit : *« Je place la culture d'entreprise en premier car c'est le départ de tout pour chaque paramètre. Top 2 : sur un même niveau : le contenu de la fonction, mon quotidien. Un autre Top 2 : mon niveau de rémunération »*. Elle parle de sa sécurité financière car elle en a besoin mais autant pour vivre que pour développer d'autres projets personnels. Son Top 3 : de la flexibilité dans son métier pour combiner avec d'autres activités.

Une répondante explique également que, selon elle, les valeurs sont pyramidales car ce sont celles-ci qui constituent la base d'une entreprise et le reste se construit en fonction de leur mise en place.

Une autre répondante confie :

« Les valeurs et faire des missions différentes chez Strand sont déjà des facteurs influençant pour rester chez Strand. Ce sont les gens aussi qui font l'ambiance générale et ceux qui n'ont pas cet esprit Strand, ils ne restent pas. »

Mais elle ajoute :

« Tout est pris en compte mais les valeurs sans progression ne servent pas. Chez Strand, ça fonctionne par missions, c'est en consulting, plein de variables sont liées aux valeurs. »

Un autre répondant corrobore ses propos car il pense que les valeurs dans l'entreprise sont essentielles, il pense que c'est intéressant de développer les valeurs pour attirer mais c'est aussi importer de retenir les consultants : *« attirer les gens mais ne pas garder les gens, ça ne sert à rien. »*

Ainsi, ce passage nous renvoie également au passage de Mosley (2009) : l'Employer Branding possède trois avantages principaux dans une organisation, qui sont : *« l'attraction, la rétention et l'engagement »*

En effet, la place des valeurs est importante pour certains mais la condition d'être de ces valeurs est leur pérennisation et leur évolution constante.

Nous remarquons que les répondants plaçant les valeurs en première position défendent leurs positionnements en expliquant que la culture d'entreprise, constituée par les valeurs, est la *« base »* ou *« le départ de tout »*.

Une autre répondante expliquait même que les valeurs, bien ancrées, vont être déterminantes durant le processus de recrutement ou encore dans la communication que l'entreprise va instaurer. Les valeurs se démarquent à tous points de vue et à tous niveaux dans l'organisation.

Influence de la rémunération sur les valeurs

À la suite de notre recherche, nous avons remarqué que les valeurs sont placées sur le podium des répondants si et seulement si la variable de rémunération est comblée.

Cette variable se place quasiment toujours avant les valeurs et lorsqu'elle ne se place pas avant les valeurs, les répondants le justifient par le fait qu'ils désirent bien gagner mais en travaillant dans un environnement sain et bienveillant.

Un répondant cite :

« C'est un équilibre des choses : on peut avoir un très bon travail mais il faut aussi de la bonne rémunération (top 2) et savoir aussi si son plan de développement est ok (top 3) et l'ambiance est top 1 mais c'est en balance avec le salaire car je n'ai pas envie de faire de sacrifices. »

Selon Prakash & Al. (2022), la valeur économique d'une entreprise a un impact positif sur l'attractivité de cette organisation auprès des employés. La valeur économique d'une entreprise est représentée par les avantages salariaux du poste ainsi que par ses conditions de travail.

En effet, cette variable économique est la variable la plus souvent reprise dans les entretiens réalisés.

Selon les recherches de Pink, cité dans Barrett (2017), les entreprises doivent proposer :

- Des rémunérations suffisantes et justes, satisfaisant leurs besoins,
- Une ambiance de travail agréable,
- L'autonomie et la liberté de choix,
- Des opportunités de formation, pour exceller dans leur domaine,
- Des fonctions ayant une finalité supérieure.

Ainsi, nous pouvons constater que ces variables font partie intégrante de la proposition de valeur de Strand Associates. Cette proposition de valeur renforce considérablement l'attractivité de l'entreprise, comme le confirme la littérature.

Reis & Braga (2016) creusent le sujet en citant : *« Les différentes générations ont tendance à avoir des exigences différentes. La génération X, par exemple, attache plus d'importance aux possibilités de développement au sein de l'entreprise, combinées à un bon, voire un très bon système de rémunération, en mettant l'accent sur un lieu de travail où la variété et la créativité ont leur place. D'autre part, la génération Y se concentre davantage sur une rémunération plus attrayante et seulement ensuite sur les possibilités de développement et un environnement de travail positif. »*

Nous corroborons ces propos car nous avons interrogé des répondants des générations X et Y, les résultats allant dans ce sens. De plus, nous pouvons ajouter que lors de nos interviews avec la génération Z, ceux-ci mettaient davantage en avant la présence de valeurs dans leur Top 3.

Les valeurs et la mission proposée par entreprise sont les variables les plus importantes pour cette génération.

Ainsi, nous pouvons également faire un lien avec l'indicateur suivant qui est l'ancienneté et l'expérience professionnelle comme variable influençant l'impact des valeurs sur l'attractivité de Strand Associates.

Influence de la mission et de l'évolution de carrière sur les valeurs

Durant nos entretiens, nous avons constaté que les répondants dont la première expérience professionnelle se déroulait chez Strand Associates prêtaient davantage attention aux valeurs de l'entreprise ainsi qu'aux missions proposées.

Pour ceux de la même génération (la génération Z), mais ayant déjà vécu une expérience professionnelle insatisfaisante auparavant, nous constatons que ceux-ci ont davantage d'attentes et de positionnement critique par rapport aux valeurs proposées par l'entreprise.

Une répondante explique notamment que durant son premier poste, personne ne l'avait présentée à l'équipe ni accueillie, elle a donc gardé un mauvais souvenir de cette mission. Elle explique qu'elle ne fait plus autant attention aux valeurs actuellement car elle attend de voir si cela se confirme dans le concret de la mission.

Influence de l'environnement de travail sur les valeurs

L'environnement de travail est pris en compte dans de nombreux entretiens, c'est une variable aussi importante que la rémunération chez Strand Associates.

Lorsqu'elle est citée, elle arrive en tête de liste. Nous pouvons déduire que lorsque cette variable est une condition à l'épanouissement des répondants, ceux-ci la mettent en priorité. Cette variable est donc vécue de manière forte par les interviewés.

Nous nous questionnons cependant sur le lien entre l'environnement de travail et le concept des valeurs. Nous pensons que les répondants ont besoin de travailler et de s'épanouir dans un environnement de travail bienveillant et les valeurs et leur incarnation y contribuent.

En effet, certains répondants confient que c'est agréable de se rendre chez Strand Associates lorsqu'ils sont en « Remote », autrement dit en télétravail.

Ils expliquent que le fait de bien s'entendre et de se sentir proche des membres de l'équipe renforce l'attractivité de l'organisation.

Selon un répondant, il sent que c'est « *agréable, pas forcé, approachable* » d'être en contact avec Strand Associates.

Comme le citent Prakash & Al. (2022), la valeur sociale a son importance car ils révèlent que les employés veulent faire partie d'une entreprise basée sur des valeurs sociales. Les employés cherchent un environnement de travail confortable, dans lequel ils se sentent en adéquation, bienveillant et chaleureux.

Cette valeur sociale se démarque très fortement chez Strand Associates.

Influence des valeurs personnelles des répondants

Un point important remarqué a été la condition pour certains répondants que leurs valeurs personnelles soient respectées dans le cadre organisationnel.

Une répondante explique :

« *Les valeurs de l'entreprise ne dépassent pas mes valeurs.* »

Pour un répondant, il dit qu'il ne sait pas travailler avec quelqu'un en qui il n'a pas confiance. Ses valeurs personnelles coïncident avec celles de Strand Associates.

Ainsi, nous remarquons la présence de similarité entre les valeurs personnelles et organisationnelles des répondants. Certains expliquent même développer la valeur audacieuse grâce à l'organisation.

« *L'attractivité d'une entreprise pour un candidat dépendrait de la « similarité » perçue entre celui-ci et son potentiel employeur.* » citent Charbonnier-Voirin & Vignolles, (2015).

Ces mêmes auteurs citent : « *Ainsi, les candidats seraient attirés par des employeurs dont les valeurs ou la personnalité seraient perçues comme étant similaires aux leurs* »

C'est le cas chez Strand Associates Consulting.

Influence du processus de recrutement & de l'« Onboarding »

Pour finir, Strand Associates se démarque par son processus de recrutement et ses pratiques RH mais également par l'Onboarding.

Ainsi, certains répondants citent :

« *C'est important aussi d'avoir de bonnes pratiques RH même si ça peut prendre du temps mais j'ai reçu un follow up régulier, bien expliqué, chez Strand, que je ne trouve pas ailleurs.* »

Mais aussi : « *Les petites préparations aux entretiens permettent de se sentir en confiance lors de l'entretien, ce qui fluidifie les échanges.* » Ou encore : « *C'est attractif et pas de process trop long chez Strand donc c'est cool car après tu vois si la personne est compétente, c'est court et efficace et c'est très bien.* »

L'Onboarding est également un élément attractif et à prendre en compte dans l'attractivité de l'entreprise :

« *L'Onboarding a duré 1 mois chez Strand et ça s'est bien passé, ce n'était pas négatif.* »

« *Depuis la mise en place de l'Onboarding, les consultants sont plus proches des Talent Manager et moins proches des Business Manager et c'est bien car ce n'est pas leur rôle finalement.* » Une répondante explique que durant les trois mois d'Onboarding, le consultant observe les valeurs justement de l'organisation de manière concrète.

Mais aussi :

« *Les events, toutes les boites vont te dire on en fait plein etc... mais chez Strand, si tu sais pas y aller, tu sais pas ! Dans certaines boites t'es obligé. Mais chez Strand, les afterworks t'y vas ou pas et ce n'est rien, ils organisaient des activités via Teams avec le Covid mais ils distribuent aussi des bics, tasses, goodie bags.* »

L'Onboarding et la culture organisationnelle influencent positivement l'attractivité de Strand Associates, ce sont des outils mettant en avant les valeurs de l'organisation selon nous. Elles se matérialisent concrètement et sont visibles alors que les valeurs sont des principes et des concepts théoriques.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Cette seconde partie se termine ici. Nous avons parcouru ensemble les données collectées lors de notre recherche chez Strand Associates Consulting et ce que celles-ci ont pu nous révéler.

Nos analyses, réalisées dans le contexte de Strand Associates, ont démontré plusieurs points.

Tout d'abord, la valeur humaine, « to be Humane » est davantage mise en avant que la valeur « to be Bold ». La valeur humaine est citée à plusieurs reprises. Elle est également connue et c'est d'ailleurs la première valeur qui se dégage de Strand Associates Consulting, au cours des discussions que nous avons pu mener durant cette recherche.

La valeur humaine se traduit et s'incarne auprès de chaque répondant, qu'il fasse partie de la communauté depuis quelques années ou seulement depuis quelques mois.

Quant à elle, la valeur audacieuse est moins connue et plus difficilement analysable selon les répondants. Ils expliquent que c'est une valeur qui peut se développer avec le temps et l'expérience. Cependant, ils rajoutent que cette valeur demande plus d'efforts car elle incite à sortir de sa zone de confort.

Ainsi, ces valeurs attirent les candidats mais elle ne se place pas en première position, elle dépend d'autres variables importantes, telles que la rémunération ou l'environnement de travail, pour citer les plus souvent retenues.

A la suite de cette recherche, nous pouvons répondre à notre question de recherche et à notre hypothèse de départ par l'affirmative mais en nuancant ces propos.

A la suite de cette hypothèse de départ, nous pouvons confirmer, infirmer, ou nuancer les éléments qui la composent. Dès lors, nous pouvons dégager des hypothèses secondaires, plus précises et qui mettent en avant les principaux apprentissages de notre enquête :

La première traite de l'impact des valeurs personnelles sur les valeurs organisationnelles. Chaque répondant a mis en avant que ses propres valeurs doivent correspondre à celles prônées et diffusées par l'entreprise. Aucun répondant n'acceptait de travailler dans une organisation ne respectant pas ses principes de vie. Ainsi, nous pouvons émettre cette hypothèse secondaire :

H1 : Les valeurs de Strand Associates Consulting influencent positivement l'attractivité des candidats si ceux-ci ont des valeurs personnelles en adéquation avec les valeurs organisationnelles.

La seconde traite de l'importance de la pérennisation des valeurs et de leur innovation afin que celles-ci parlent à tous et restent impactantes auprès de Strand Associates Consulting.

H2 : Les valeurs de Strand Associates Consulting influencent positivement l'attractivité des candidats si celles-ci évoluent et sont en perpétuelle innovation.

La troisième hypothèse traite l'importance de la rémunération comme variable. En effet, seulement moins de cinq répondants sur seize font passer prioritairement les valeurs en tête de leur « Top 3 » pour postuler dans une organisation.

Ainsi, ce résultat nous amène à considérer cette hypothèse :

H3 : Les valeurs de Strand Associates Consulting influencent positivement l'attractivité des candidats lorsque ceux-ci se sentent rémunérés de façon correcte et suffisante.

La quatrième hypothèse traite d'une des variables les plus importantes de notre recherche qui est l'expérience professionnelle des répondants. Si la mission proposée chez Strand Associates est leur première mission, les répondants placent les valeurs dans leur Top. D'ailleurs, les valeurs se situent toujours en tête de liste, car étant nouveau sur le marché de l'emploi, ils ont pour objectif de se sentir rassuré et écouté.

Nous proposons alors cette hypothèse :

H4 : Les valeurs de Strand Associates Consulting influencent positivement l'attractivité des candidats lorsqu'il s'agit de leur premier emploi.

Pour conclure, ces hypothèses peuvent être retravaillées et davantage abouties. Elles nous amènent à élargir notre question de départ et à cerner ce qui plait et est attractif aux yeux des différents consultants de l'entreprise.

A la suite de ces résultats, nous proposons des recommandations dans le chapitre suivant.

PARTIE III : PISTES ET REGARD CRITIQUE

INTRODUCTION DE LA TROISIEME PARTIE

Cette troisième et dernière partie clôturera cette recherche. A la suite de notre enquête sur l'impact des valeurs sur l'attractivité des candidats chez Strand Associates, nous pouvons en tirer des limites et des recommandations.

Les limites de notre mémoire sont les conditions dans lesquelles celui-ci a été réalisé. Elles peuvent être de différentes nature mais elles traduisent le contexte dans lequel a été écrit ce mémoire ainsi que son étendue. Dans toute recherche, il est nécessaire de délimiter la portée de ces résultats afin que ceux-ci restent pertinents.

Les recommandations, quant à elles, sont les pistes proposées par la littérature comme par les différents répondants, ou encore par le chercheur, pour aller plus loin dans le sujet et proposer des perspectives d'action futures.

Cette partie a ainsi pour objectif premier d'apporter un regard critique au sujet, en prenant du recul sur ses forces et ses faiblesses.

Chapitre I : Recommandations

Introduction du Chapitre I

Dans ce chapitre de recommandations, nous déterminerons les différentes actions possibles à mettre en place afin de favoriser l'attractivité des candidats pour une entreprise et en particulier, chez Strand Associates.

Ces recommandations émanent des répondants interrogés ainsi que de notre observation participante. La littérature sur le sujet permettra également d'établir des pistes à suivre.

1.1. Objectifs

Les recommandations ont plusieurs objectifs ;

Elles permettent de créer de la valeur ajoutée à un sujet. En effet, les recommandations vont au-delà des analyses faites dans le cadre empirique et elles permettent d'établir un plan d'action et de pistes critiques, concernant un sujet.

Ensuite, ces recommandations permettent d'étendre un sujet et par la même occasion, de l'approfondir.

Enfin, ces recommandations permettent de synthétiser des éléments-clés de la recherche empirique.

1.2. Recommandations

Cette recherche nous a permis de mettre en évidence diverses recommandations allant dans le sens de l'hypothèse de départ qui est :

H1 : Les valeurs de Strand Associates Consulting influencent positivement l'attractivité des candidats pour l'entreprise.

Ainsi, le but de ces recommandations est de mettre en avant des idées permettant de développer l'attrait des valeurs de l'organisation, que celles-ci soient comprises de tous, et ainsi partagées et répandues par un plus grand nombre.

Nous recommandons alors ;

- De clarifier les valeurs de Strand Associates à chaque consultant faisant partie de la communauté Strand.

Lors de notre recherche, nous avons constaté que les deux valeurs principales de Strand Associates n'étaient pas connues des jeunes arrivants mais davantage des

consultants plus anciens. Lors des entretiens, ces consultants plus expérimentés ont remis en doute la connaissance des valeurs auprès du jeune public de la communauté,

- De diffuser davantage les valeurs de Strand Associates sur les médias ou réseaux sociaux, dans le but de cibler des candidats alignés à ces valeurs,
- D'expliquer concrètement ce que signifient ces valeurs dans la pratique quotidienne de Strand Associates,
- De continuer à incarner pleinement ces valeurs car elles ont un impact considérable sur l'attractivité des candidats, comme nous l'avons vu précédemment, les membres de l'équipe sont les principaux représentants de ces valeurs,
- De continuer à agir en cohérence avec ces valeurs, dans le processus de recrutement, de l'intégration ou dans la gestion quotidienne de l'entreprise, car celles-ci sont comprises par un maximum de consultants selon leur incarnation par les membres de l'entreprise plus que par le choix de la valeur en tant que telle,
- De former et d'impliquer tous les membres de l'équipe à agir selon les valeurs mises en avant par Strand en proposant de s'auto-évaluer par exemple ou de prendre du recul sur le sens que chacun met sur le mot « valeur »,
- D'estimer l'impact réel de ces valeurs sur les candidats ou les clients de l'organisation afin de comprendre les points à améliorer ou à amplifier si besoin, en proposant par exemple un questionnaire à chaque consultant.
- De retravailler les valeurs et d'en déterminer des nouvelles plus conscientes et plus impactantes si celles utilisées semblent dépassées, il est important de se renouveler et de comprendre quel type de consultant Strand Associates désire attirer.

Chapitre II : Limites de la recherche

Introduction du Chapitre II

Les limites d'une recherche sont les possibles faiblesses de celle-ci. Elles peuvent être de nature distincte et ont pour objectif de mettre en lumière les améliorations possibles d'une étude.

2.1. Les différentes limites

Les limites de notre mémoire sont diverses :

La première limite de notre mémoire se situe au niveau de la quantité des répondants des entretiens. Notre choix s'est porté sur quinze répondants alors que certains chercheurs d'études qualitatives réalisées sur des sujets similaires au nôtre ont pu réaliser un plus grand nombre d'entretiens. Notre choix s'est porté sur un nombre limité d'entretiens dans le but d'approfondir un maximum le contenu de chaque interview. Ainsi, nous avons réalisé des entretiens de plus de trente minutes, jusqu'à une heure, dans le but de prendre le temps de recueillir toutes les informations dont nous avons besoin. Ensuite, l'entretien, étant semi-directif, a permis de laisser libre cours à la discussion amenant les répondants à davantage s'exprimer sur le sujet ou à rebondir sur des sujets imprévus.

La seconde limite identifiée est le biais subjectif possible des répondants, étant donné que le sujet des valeurs est personnel et touche aux choix et aux perceptions de chacun. Ces biais subjectifs sont contrebalancés par un rappel régulier des analyses établies à la théorie ressortie sur le sujet.

La troisième limite, quant à elle, concerne le peu de revue scientifique francophone traitant du sujet des valeurs et de l'impact de celles-ci sur l'attractivité des candidats. Les revues scientifiques francophones abordent plus souvent les thèmes d'Employer Branding et d'attractivité d'entreprise que le sujet des valeurs, ainsi que celles des valeurs de l'entreprise. Ainsi, nous nous sommes penchés sur la littérature anglophone, davantage explicite sur le sujet.

Une quatrième limite est le manque de pratique d'entretien à portée scientifique. En effet, les entretiens semi-directifs sont facilement employables dans une recherche qualitative mais ils demandent de savoir maîtriser l'interaction avec le répondant au-delà des sujets préconçus. Le manque d'expérience peut alors jouer un rôle dans la profondeur des questions posées lors de la collecte des données. Ainsi, afin de s'assurer de la qualité de l'entretien, nous demandons

un feed-back aux répondants et nous avons modifié à plusieurs reprises le guide d'entretien afin qu'il soit complet et suffisamment parlant pour chaque répondant.

Une cinquième limite est la disponibilité des répondants. Nous n'avons pas pu effectuer tous les entretiens désirés auprès des répondants, certains ayant très peu de disponibilités. Pour ce faire, nous avons décidé d'envoyer par mail le guide d'entretien aux répondants absents afin qu'ils puissent y avoir accès et y répondre dans leurs meilleures convenances.

Une sixième limite est la difficulté de centraliser son sujet et de ne pas l'étendre à outrance. En effet, les sujets des valeurs, de l'Employer Branding et de l'attractivité d'une entreprise sont vastes. Ils ont été travaillés et repris maintes et maintes fois et la complexité de ce mémoire a été d'apporter un regard neuf à ce qui était déjà connu sur ces sujets, tout en se limitant à quelques ouvrages scientifiques. Le but de ce mémoire est de toucher à chaque concept afin de bien le comprendre mais non pas de s'y « perdre » et de perdre le fil conducteur de la recherche.

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

Nous clôturons ainsi cette troisième partie de notre recherche. Nous avons mis en avant les différentes limites de la recherche ainsi que les recommandations apportées.

Ces recommandations et limites permettent respectivement de cadrer le sujet au niveau de sa portée mais également de creuser davantage et d'apporter des solutions ou des conseils à destination de Strand Associates.

Le but de cette troisième partie a été d'apporter un regard critique aux résultats apportés par la deuxième partie empirique et de rajouter notre empreinte aux données collectées.

Ces limites et recommandations se basent sur le contenu des entretiens mais également sur ma propre observation.

Cette partie met en avant les points d'attention que Strand peut retirer si, à l'avenir, l'organisation décidait de traiter le sujet de l'impact des valeurs sur leur attractivité.

CONCLUSION GENERALE

Pour conclure, nous avons répondu à la question de départ, qui est pour rappel :

« Est-ce que les valeurs de Strand Associates Consulting influencent, via l'Employer Branding, l'attractivité des candidats ? »

Au travers de concepts théoriques distincts et riches, nous avons lié l'attractivité de Strand Associates Consulting, cabinet de conseils et de consultance, à un concept à dimension psychologique, les valeurs.

Au fil de notre recherche théorique, nous avons créé un modèle d'analyse, basé sur des recherches antérieures, et liant ces trois concepts. Afin de répondre à notre question, il était pertinent de se rendre sur le terrain et de pouvoir interroger le public concerné par notre étude.

Nous avons ainsi interrogé seize répondants, chacun avec un objectif précis. Ces répondants nous ont fourni des données précieuses et riches de contenu afin de répondre au mieux à notre question.

Suite à notre question, nous devions interroger la théorie et en déduire une hypothèse, là donc se trouve l'intérêt de la démarche de recherche hypothético-déductive.

Notre hypothèse de départ était celle-ci :

H1 : Les valeurs de Strand Associates Consulting influencent positivement l'attractivité des candidats.

Les entretiens et notre propre observation participante ont révélé que les valeurs de l'entreprise avaient un rôle à jouer dans l'attrait des candidats. En effet, les consultants chez Strand Associates connaissent et défendent l'incarnation des valeurs. Ainsi, nous pouvons conclure que ces valeurs prônées et promues par l'organisation, se révèlent être incarnées et transmises au sein de l'organisation.

Notre recherche démontre également que la culture d'entreprise ou organisationnelle, alimentée par les valeurs, est également un des fondements de la marque employeur de Strand Associates.

L'Employer Branding, étant le processus mis en place pour développer la marque employeur d'une entreprise, a un lien considérable et un impact sur l'attractivité d'une entreprise. Un Employer Branding fort, mettant en lumière des valeurs fortes, est un atout dans une organisation. Chez Strand Associates Consulting, l'Employer Branding se démarque et en

termes d'impact, elle touche soixante pourcents des recrutements, via des référencements ou autrement dit « *du bouche-à-oreille positif* » (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015).

L'image de marque que renvoie Strand Associates a un impact. Néanmoins, trois répondants sur les seize interrogés ont connu Strand Associates via des connaissances ou de réputation. La force d'un processus de recrutement qualitatif a toute son importance.

Selon nous, ce processus de recrutement, dans lequel les valeurs sont citées, explicités et comprises de chaque consultant permet d'accroître le développement de « *l'alignement* » d'une entreprise, et en particulier pour Strand Associates.

« *L'alignement des valeurs* » est, pour rappel, la connaissance des valeurs de l'organisation afin de savoir au mieux les incarner au travers d'une série de comportements définis avec l'organisation. (Barrett, 2017)

L'auteur met en avant différentes procédures dans lesquelles il est vivement conseillé d'appliquer et d'incarner les valeurs de l'organisation :

- La sélection de nouveaux salariés,
- L'évaluation de la performance des salariés,
- Le leadership,
- Le management.

Ainsi, au travers de cette cohérence entre valeurs vécues et voulues, entre valeurs citées et incarnées, se développe le pouvoir de l'organisation. Comme le cite Barrett (2017), les valeurs ne sont pas seulement des guides, ou encore des « *slogans* » (comme le citent certains répondants), mais bien des outils destinés à construire l'entreprise. Ces valeurs ne reflètent pas seulement une communauté organisationnelle puissante et forte mais elles traduisent l'environnement de travail, le leadership et le style de management utilisé au sein de l'entreprise.

Alors, quel lien avec l'attractivité ?

Comme nous le savons, un Employer Branding fort est attractif. Il permet « *l'attraction continue de bons candidats* » (Kapoor, 2010 ; Mandhanya et Shah, 2010) ou encore « *l'implication des salariés ou la réduction du turn-over* » (Berthon et al., 2005).

Aussi, comme le citent Ferhatovic & Simon (2016), les candidats ne tombent pas par hasard dans une organisation mais bien car ils choisissent celle-ci dans l'objectif qu'elle matche avec leurs valeurs et caractéristiques personnelles et attributs. Ces propos résonnent avec nos analyses empiriques démontrant un intérêt pour quasiment chaque répondant de faire coïncider ses valeurs avec celles de Strand Associates Consulting, même si leurs valeurs passeront toujours avant celles d'une organisation.

Ainsi, la réponse à notre question de départ est positive mais nuancable. Comme vu précédemment, notre hypothèse peut être affinée et nous pouvons en construire trois autres pertinentes :

H1 : Les valeurs de Strand Associates Consulting influencent positivement l'attractivité des candidats si ceux-ci se retrouvent personnellement dans ces valeurs,

H2 : Les valeurs de Strand Associates Consulting influencent positivement l'attractivité des candidats lorsque ceux-ci se sentent rémunérés de façon correcte et suffisante,

H3 : Les valeurs de Strand Associates Consulting influencent positivement l'attractivité des candidats lorsqu'il s'agit de leur premier emploi.

Ces hypothèses secondaires, démarquées durant les entretiens, ouvrent la porte sur de nouvelles interrogations.

Pour finir, Strand Associates est une entreprise dynamique et novatrice d'après les retours de certains répondants. Ainsi, l'organisation a la capacité de creuser ces différentes hypothèses.

Je terminerai par ma propre conclusion, Strand Associates met en avant son slogan : « *Creating Value Together* », traduite en Français par « *créer de la valeur collectivement* », autre élément de sa marque employeur. Ce slogan met en avant le terme « *valeur* » signifiant la valeur ajoutée d'un produit ou d'un service. Dans ce cas-ci, un cabinet de conseils et de consultance a pour mission de conseiller les candidats mais également de répondre positivement aux demandes des clients, tout en fournissant des efforts et un impact considérable dans la carrière professionnelle des candidats et consultants.

Ce mot, « *valeur* », a plusieurs significations et pourtant, la même mission. Créer de la valeur a pour objectif de se rendre unique et différent des concurrents et de créer sa place sur le marché, tout comme la « *valeur* » au sens utilisé dans ce mémoire.

Utiliser les valeurs comme piliers d'une organisation permet de la faire évoluer vers sa finalité supérieure et de développer sa stratégie. Pour être performante et attractive, une entreprise doit s'appuyer sur des valeurs, une mission et des objectifs à atteindre. Ainsi, créer DE LA valeur passe par créer DES valeurs impactantes. C'est peut-être pour cette raison que ce terme est polysémique.

Bibliographie

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>.
- Barrett, R. (2017). L'entreprise inspirée par les valeurs. Libérer le potentiel humain pour une performance durable. *Le management en pratique*. DeBoeck Supérieur.
- Barney, J.B., & Tyler, B. 1991. The prescriptive limits and potential for applying strategic management theory, *Managerial and Decision Economics*, in press.
- Berthon, P., Ewing, M. T., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Bustamante, S., Ehlscheidt, R., Pelzeter, A., Deckmann, A., & Freudenberger, F. (2021). The Effect of Values on the Attractiveness of Responsible Employers for Young Job Seekers. *Journal of Human Values*, 27(1), 27–48. <https://doi.org/10.1177/0971685820973522>.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 115-163).
- Charbonnier-Voirin, A. & Vignolles, A. (2015). Marque employeur interne et externe: Un état de l'art et un agenda de recherche. *Revue française de gestion*, 246, 63-82. <https://www.cairn.info/revue--2015-1-page-63.htm>.
- Collins C.J. et Stevens C.K. (2002). “The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 6, p. 1121-1133.
- De Brabandere, L. (2015). La valeur des idées. *Stratégies et management*. Dunod.
- Ehses, J. (2022). Employer Branding - Definition and Dimensions of Employer Branding - MoreThanDigital. *MoreThanDigital*. <https://morethandigital.info/en/employer-branding-definition-and-dimensions-of-employer-branding/>
- Ferhatovic, A., & Simon, T. (2016). The process of adapting the employer brand to attract the right employees. Master's thesis. Uppsala University.
- Gaddam S. (2008). Modeling employer branding communication: The softer aspect of HR marketing management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, vol. 2, n° 1, p. 45-55.

- Garrette, B., Durand, R., Dussauge, P., Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Sibony, O., Pointeau, B. (2019). *Strategor: La référence en stratégie, de la start-up à la multinationale*. Dunod.
- Kapoor V. (2010). "Employer branding: A study of its relevance in India", IUP Journal of Brand Management, vol. 7, n° 1/2, p. 51-75.
- Krief, N. & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion*, 95, 211-237. <https://doi.org/10.3917/resg.095.0211>
- L. Martin, R. (2022). Un nouveau système de pensée. *Petites leçons de stratégie et de management*. Pearson.
- Lee-Gosselin, H. & Ann, H. (2011). Modèle d'analyse de la culture organisationnelle et diversité des genres. *Humanisme et Entreprise*, 305, 65-80. <https://doi.org/10.3917/hume.305.0065>
- Lievens F. et Highhouse S. (2003). "The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer", *Personnel Psychology*, vol. 56, n° 1, p. 75-102.
- Lievens F., Van Hove G. et Anseel F. (2007). "Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework", *British Journal of Management*, vol. 18, p. 45-59.
- Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). EMPLOYER BRANDING-A TOOL FOR TALENT MANAGEMENT. *Global Management Review*, 4(2).
- Marquet, J. & Quivy, R. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Dunod, Paris.
- Matuska, E., & Salek-Iminska, A. (2014). Diversity management as employer branding strategy – Theory and practice. *Human Resources Management & Ergonomics*. Volume VIII. 2/2014.
- Morgan, G. (1999). Images de l'organisation. 2ème édition. *Les presses de l'Université Laval*.
- Mosley, R. (2009). Employer Brand. The Performance Driver No Business Can Ignore. A Shoulders of Giants Publication.
- Motte, A., Larabi, S. & Boutet, S. (2018). Outil 10. L'incarnation des valeurs de l'entreprise. Dans : , A. Motte, S. Larabi & S. Boutet (Dir), *La boîte à outils du Chief Happiness Officer* (pp. 46-47). Paris: Dunod.
- Prakash, C., Yadav, R., Singh, A., & Aarti. (2022). An Empirical Investigation of the Higher Educational Institutions' Attractiveness as an Employer. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 9(1), 130-148.
- Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer Attractiveness From a generation Perspective : Implications for Employer Branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103-116. <https://doi.org/10.5700/rausp1226>.

- Roy S. K. (2008). "Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the indian context", *South Asian Journal of Management*, vol. 15, n° 4, p. 110-130.
- Sack, S. (2021). *How to define your employee value proposition: The DIY Approach*. Milford.
- Taylor, M. S., & Bergmann, T. J. (1987). Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology*, 40(2), 261-285.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2016). Employer Branding : A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Université Catholique de Louvain. (2023). *Cours de Management Public*.
- Université Catholique de Louvain. (2023). *Cours de Stratégie d'entreprise*.

Annexes

1. Guide d'entretien

Introduction rapide du sujet

Présentation

1. Pouvez-vous vous présenter ? Depuis combien de temps êtes-vous chez Strand Associates ?
2. Comment avez-vous entendu parler de Strand Associates ? (*concept de bouche à oreille positif selon Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015*)
3. Connaissiez-vous la réputation de Strand Associates ?

Valeurs

4. Connaissiez-vous les valeurs de Strand Associates ? Si oui, quelles sont-elles ?
5. Que représentent-elles pour vous ? Les partagez-vous ?
6. Comment sont-elles incarnées selon vous ?

Employer Branding

Identité de l'organisation

7. Ces valeurs se démarquent-elles des autres entreprises de consultance ? Comment ? (*concept de différence et désirabilité de l'entreprise*)
8. Quels canaux sont utilisés par Strand Associates pour diffuser leurs valeurs ?
9. Qu'en pensez-vous ?
10. Auriez-vous des recommandations à faire à l'entreprise à ce sujet ?

Attractivité de l'entreprise

11. Quels éléments peuvent influencer l'intention de postuler chez Strand Associates selon vous ?
12. Les valeurs de Strand Associates vous ont-elles incité à postuler dans l'organisation ? Dans quelle mesure ? Incitent-elles d'autres personnes à postuler, selon vous ?
13. Quelles variables priment sur les autres selon vous ? (Rémunération, confiance, environnement de travail, valeurs, style de management, leadership, équilibre vie pro-vie perso, etc)
14. Quel est votre « top 3 » pour postuler dans une organisation ?

Proposition de valeurs

15. Les pratiques RH de Strand Associates (*calls, follow-up, feed-back*) ont-elles eu une influence sur vous lors de votre candidature ? Pourquoi ? (*concept de l'employee value proposition de Sack, 2021*)
16. L'onboarding (*s'il y en a eu un*) a-t-il eu une influence sur votre volonté de rester dans l'organisation ? (*Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015*)

Culture organisationnelle / communauté créée par Strand

17. La culture organisationnelle de Strand Associates a-t-elle eu un impact sur votre volonté de rester dans l'organisation ? Pourquoi ? (*Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015*)

2. Synthèses détaillées des entretiens

Entretien 1 : Consultant

Le consultant travaille chez Strand depuis 6 mois.

Il connaissait l'ex-belle-mère d'un membre de l'équipe et a été introduit de cette manière chez Strand. Il pense que c'est une approche intéressante et que l'organisation propose des missions intéressantes.

Le bouche-à-oreille positif a marché pour lui. De plus, il connaît les valeurs de Strand et il les cite : bold et human. Il dit qu'on voit qu'on cherche du challenge chez Strand et ça met en avant le côté audacieux de l'entreprise. Le côté humain aussi oui car la team HQ est active dans son domaine et il rajoute qu'il est très bien supporté par les Talent manager.

Il dit qu'il n'y a pas de compétitivité et qu'il se sent bien avec l'un et l'autre, il communique bien avec un autre team member notamment. Il explique qu'il s'entend amicalement avec l'un l'autre / les amis sont des collègues en même temps selon lui. Le boss est hyper social : relation très humaine et professionnelle.

Selon lui, la valeur Bold est plutôt en lien avec l'ancienneté. Il se voit comme étant trop junior, il fait un peu plus gaffe qu'avec 5 ans d'expérience. Il sait où il veut aller plus tard.

Elles ont du sens pour lui, la valeur humaine dit être développée oui et surtout dans le comportement professionnel et dans les deux situations. Il aime le follow-up. C'est primordial pour lui.

Concernant la valeur Bold, il cite ; *« je suis tellement junior », « je n'ai pas encore rencontré tellement de firmes, la question est difficile à répondre »*. D'autres choses : les activités faites ensemble sont intéressantes mais il se sent trop jeune. Il pense qu'ils mettent un bon focus dans le career development. Il pense les incarner, il veut rester lui-même en même temps, il reste professionnel, il garde ses valeurs. Pour lui, s'amuser est important sur son lieu de travail.

Il a vu les valeurs au début et comme il ne connaissait pas encore la boîte, il ne savait pas. Il ne s'est pas dit « il faut qu'ils soient » et en arrivant, il a vu que ça lui correspondait (Bold et human) donc c'était ok pour lui, ça correspondait entre attentes et réalités.

Il a été voir le site internet de la boîte, pas sur linkedin, il a été seulement sur le site car il ne connaissait pas bcp de personnes de Strand, il ne connaissait pas du tout la réputation de Strand. Tant qu'il se plaît c'est ok. Si mauvaise réputation, il aurait peut-être été méfiant.

Il a été attiré chez Strand car feed-back et communication au début bien clair, bon contact au début avec un Team Member donc ça aide.

Il dit avoir été invité aux événements comme le marché de Noël, avant même le recrutement, il se sentait *« part of the team »*.

Il sent que c'est agréable, pas forcé, approchable ;

Il explique que ce n'est pas l'onboarding qui l'a incité à rester mais c'était très agréable au début, il a eu beaucoup de contacts sociaux et c'est chouette.

Il se sent faire partie de Strand.

Concernant la culture organisationnelle : oui, les activités l'ont aidé à faire partie de Strand. Il cite : *« ça m'a énormément impacté »*

Il pense que les valeurs dans l'entreprise sont essentielles, il pense que c'est intéressant de développer les valeurs pour attirer mais c'est aussi importer de retenir les consultants : *« attirer les gens mais ne pas garder les gens, ça ne sert à rien. »*

Les valeurs doivent être liées aux Team member sinon ça ne sert à rien selon lui.

Entretien 2 : Consultante

Elle travaille chez Strand depuis 7 ans.

A voyagé pour apprendre Anglais puis est arrivée en pharma.

Le domaine de la pharma l'intéressait et s'est retrouvée en consultance.

Elle n'avait pas entendu parler d'eux avant hormis via LinkedIn car ils proposaient un job, le job qu'ils proposaient était top et elle recherchait un nouveau challenge et en était ravie et le BM était assez présent dans le process.

Pas de connaissance de Strand avant cela. Elle dit être hyper ravie de ce que Strand propose. Elle la décrit comme une société humaine et qui écoute, *« qui est là pour toi »*, a des limites à ne pas franchir mais c'est cet esprit familial qui lui plait.

Les valeurs ont du sens pour elle, même valeurs qu'elle, enrichissantes, *« tu intègres la société et tu as envie de participer »*.

Elle cite : *« Les events permettent le lien, les afterworks avant la signature du contrat, montre la mentalité. Events avec une bonne ambiance, hyper accueillant, chaleureux et ça donne encore plus envie d'y participer. »*

Les valeurs sont-elles incarnées ? Elle a vécu une séparation et ils ont été là et l'ont soutenue, peu d'entreprises le font, énormément d'oreilles, les autres sociétés peuvent *« t'utiliser comme numéro »* elle cite : *« ce n'est pas juste des collègues, c'est aussi de la confiance, discuter avec le HQ, de l'écoute bienveillante, un petit cocon familial, être soutenu, cette partie-là ressort pour moi. »*

Les valeurs ont du sens pour elle, surtout la « Human ».

« Bold » oui aussi **rires** car son BM a saisi l'opportunité d'envoyer son cv car elle lui faisait confiance, lien de confiance important et elle sait que ça va lui apporter un défi, lien avec le business, garder ce lien, comme une famille selon elle. Elle dit que *« Strand va mettre des consultants adéquats aux missions adéquates : le lien de confiance est une variable importante. »*

Elle explique que le manager lui en a parlé car les personnes présentées sont tjs de bonnes personnes et elles ont ce truc en plus que les autres n'ont pas et les clients sont satisfaits et ont une image positive d'eux.

« Mettre en avant les consultants 1x par mois, ça montre leurs intérêts pour les consultants et des vidéos sont faites avec des vrais consultants et ça venait du cœur et de l'intérieur, events »

de fou et qu'ils le montrent à l'extérieur, air games par exemple, consultants proposent et essaient de mettre en place pour faire plaisir : mettre en place les choses est important. »

Elle cite la création du Club Platinum : c'est un cadre différent permettant de donner des idées, ça montre que Strand a envie de faire participer les consultants à l'évolution de Strand.

Pourquoi a-t-elle postulé chez Strand ? A-t-elle eu un déclic ? Pas un déclic mais Strand offrait un job et c'était la seule entreprise qui est venue la chercher. Elle a eu un call pdt une heure, ils ne s'étaient jamais vus face à face mais la confiance s'est instaurée directement et elle se sentait en sécurité avant qu'elle n'y aille. Elle cite : *« cette confiance-là, je ne l'ai jamais eue avant. »*

Cette valeur « Bold », comment s'incarne-t-elle selon elle ?

Elle explique que Strand a proposé deux ou trois autres personnes pour ce poste et elle sait qu'elle avait le job et sans avoir commencé, elle était déjà invitée aux events à Anvers : elle allait rencontrer des gens.

Tout est pris en compte mais les valeurs pour elle sans progression ne servent pas.

Chez Strand, ça fonctionne par missions, c'est en consulting, plein de variables, selon elle, sont liées aux valeurs :

« Les valeurs et faire des missions différentes chez Strand sont déjà des facteurs influençant pour rester chez Strand. Ce sont les gens aussi chez Strand qui font l'ambiance générale et ceux qui n'ont pas cet esprit Strand et membres du HQ, ne restent pas. »

Elle cite : *« tu peux avoir un super manager mais si l'ambiance est nulle, c'est non. »*

L'ambiance compte aussi.

Pour elle, l'équilibre vie privée et vie professionnelle aussi compte : *« mega important »* car elle a une fille.

Elle explique que plusieurs variables lui parlent :

La rémunération est secondaire mais elle ne veut pas être sous-payée, il faut vérifier les autres variables. Elle place les valeurs et la disponibilité sur le même pied d'égalité.

Le follow-up est important. *« Si on te laisse sur le côté, t'as pas envie ».*

Onboarding : elle n'en a pas reçu car elle est arrivée il y a 7 ans.

Le pack goodies avec l'Onboarding est intéressant et *« tu es moins délaissé à ton arrivée »*. Elle est arrivée y a 7 ans et pas autant de monde : elle dit que les employés et les choses sont mises en place pour les consultants.

La culture organisationnelle : elle dit qu'en en parlant autour d'elle de son travail, elle se rend compte que son entreprise est cool et ça permet de ramener dans la boîte ou le partager sur linkedin : vidéos et super events !

Strand organise des super soirées, afterworks, des activités, Technical Coffee Corner : hyper intéressants et ça fait beaucoup. Elle en parle autour d'elle, s'y sent bien, elle dit que l'esprit Strand n'est pas pour tout le monde. Chacun s'y retrouve.

Vivre avec l'entreprise les valeurs pour le comprendre et l'a vécu lors de sa séparation et l'entreprise était là pour elle : tout ce côté humain a été important et elle dit que les membres de l'équipe lui demandent toujours comment elle se sent et elle n'a pas l'impression d'être un pion.

Pour elle, les valeurs sont déjà bien mises en évidence, elle n'a rien à ajouter. Elle se sent hyper privilégiée et travaille une fois semaine chez eux et selon elle, tout est ok.

Entretien 3 : Candidat

Il est en contact avec Strand depuis 8 mois.

Il n'avait jamais entendu parler de Strand car il est nouveau en Belgique. Il a eu d'autres contacts et screening avec d'autres cabinets de consultance mais rien de spécial.

Au moment du recrutement, il est allé voir les valeurs et le site internet pour voir ce que Strand proposait.

Il partage ces valeurs-là : la valeur humaine ? Il pense que c'est ok et normal et ça démarque de la concurrence car c'est superficiel pour les autres. Bold oui parce que les contacts étaient toujours réguliers et Strand proposait toujours de nouvelles missions.

Il cite : « *Les autres te contactent pour t'avoir dans leurs bases de données. Ma meilleure expérience était avec Strand justement, la seule que j'ai relancée car je vois que les membres sont impliqués.* »

Il dit que Strand ne fait pas les choses pour attendre un retour et pas de but derrière caché.

Il suit sur LinkedIn et c'est la seule boîte qui se démarque. Sa façon de faire est assez bien et il avait envie de voir un peu plus loin et il cite cette impression de ne pas rentrer dans une entreprise qui « *n'espère que te « caser » dans une mission.* »

Oui les valeurs influencent selon lui l'incitation de postuler chez Strand et sentir qu'on s'investit et que c'est réciproque. Il dit que c'est important.

Comment classer les valeurs avec les autres variables ?

Professionnellement, il dit qu'il n'a jamais autant été épanoui qu'en travaillant dans une entreprise ayant les mêmes valeurs que lui. Pour lui, la rémunération est importante mais secondaire et développer ses compétences aussi.

Son top 3 ? En top 1, les valeurs et missions proposées dans l'entreprise.

Concernant la réputation ? Pas de réputation qu'il a vue, mais si le job était top, il aurait dit ok parce que c'est chez un client et le travail ne s'effectue pas dans l'entreprise de consultance même.

Les pratiques RH ont une influence pour lui et c'est une bonne chose, ça plaît aux consultants.

Il dit que les autres entreprises de consultance « *ne sont pas terribles* » mais chez Strand, les membres de l'équipe et la façon dont ils collaborent font la différence.

Entretien 4 : Talent Acquisition Specialist

Elle a vu un stage proposé chez Strand sur LinkedIn et elle a eu un très bon premier contact avec un membre de l'équipe, durant le Covid.

Les valeurs Human et Bold sont connues.

Elle cite : « *On ressent fort le human dans mon département et Bold aussi par la création d'une branche indépendante.* »

« Comment le bold se traduit vraiment ? » Elle se questionne.

Pour le côté humain, ils s'entraident beaucoup, n'essaient pas de se voler des clients et candidats : l'humain très présent et bold oui mais comment ça se traduit concrètement ?

Valeurs de Strand selon elle ? C'est aider et donner de son temps.

Strand participe aussi à aider la Cité joyeuse et la fondation André jacobs, c'est comme ça que Strand incarne les valeurs humaines également.

L'humain est présent, très fort, voire trop fort, le bold c'est contourner les obstacles. Elle cite une anecdote.

Strand est une entreprise à taille humaine, elle parlait avec une cliente de CapGemini : elle avait moins de contacts avec ses employeurs.

Elle cite : « *Pour le département HR, certains sont intéressés et contents et d'autres pas trop, exemples ; déjeuners, etc* »

L'ancienneté de l'entreprise est une variable selon elle au développement des valeurs.

Pour être bold, elle parle de légitimité et confiance en soi mais aussi l'ancienneté, elles sont des variables importantes.

Elle ne se sent pas hyper légitime dans ça peut bloquer un peu, mais elle se sent hyper encouragée à y arriver.

Elle explique que les dernières recrues dans l'équipe de communication montrent les têtes des consultants et des travailleurs et pour elle, on se rapproche du réel, c'est une approche « bold ».

Elle ajoute : « *On ne fait pas le métier sans être humain, il faut une certaine empathie pour la personne pour y arriver, c'est une variable indéniable et il faut que les personnes l'incarnent et ça a marché avec mes BM.* »

Elle dit qu'avoir un lien avec la personne et foncer c'est ça incarner les valeurs. Elle dit que ça fait partie d'elle.

Alors est-ce que les valeurs s'acquièrent ?

Elle pense que ça ne matcherait pas et que ça doit être inné chez le travailleur.

Valeurs vont-elles changer ?

Au sein de son équipe, c'est aligné avec ses valeurs et ses besoins ont changé. Elle s'inspire de ses collègues pour se dépasser.

Selon elle, les valeurs sur papier bof et concrètement ça veut dire quoi ? Elle cite : « *Chaque entreprise se sent obligé de mettre des valeurs sur papier... mais c'est différent en réalité* »

Les valeurs peuvent être davantage surjouées et parfois très « *touchy* » sans que ça paraisse faux et sympa de montrer que les gens sont contents de travailler chez Strand.

Elle cite : « *Si tu regardes les avis sur Strand sur Glasdore et Indeed en tant que candidat, tu ne postules pas.* »

Impact de la réputation important et impact de l'employer branding pour elle, c'est « *montrer comment on est et l'impact que ça peut avoir.* »

Pratiques Rh : elle explique les appels et la proximité avec ses fonctions support.

« *Au niveau attraction, certains étaient passés d'un autre client à Strand avec des plans de développement et de mentoring, c'est super important. Manger tous ensemble à midi et s'inclure dans le groupe, au niveau extérieur, se vendre les uns les autres, c'est aussi crucial.* »

Entretien 5 : Consultant

+ de 7 ans qu'il connaît Strand.

Beaucoup de sociétés le contactaient et il n'avait pas d'intérêt mais « *le directeur de Strand a ces valeurs en lui, il est humain et audacieux, donc met en place ce relationnel et l'audace dans le sens de pousser un peu des portes.* »

Le Team Member incarnait ça et il a réussi à le convaincre de rejoindre Strand.

Il les connaît bien (il a cité les valeurs directes) et il les partage complètement et avant il était interne chez un autre client pdt 6 ans et il rentrait plus dans le moule de la société dans ce niveau-là et donc il voulait avoir une indépendance à ce niveau-là et il ne rentrait plus dans le moule et les valeurs ne lui convenaient plus.

Il cite : « *Les valeurs sont essentielles et ne plus se retrouver contribue à partir aussi et on a un sentiment de trahison et l'environnement n'était plus en adéquation et après un licenciement, retrouver la confiance dans un système est important.* »

Rétrospectivement, il repense aux anciennes ITV et il dit que les sociétés plaçaient les gens un peu creux et immatures et ambitieux et qui ne connaissent pas le business dans lequel ils veulent placer des gens et faire du profit.

« *Le directeur sait de quoi il parle et sait trouver de vraies opportunités, se retrouver dans un environnement qui est à l'écoute et il pose des questions pertinentes et il a participé au développement de Strand (BOLD) et car ils étaient ouverts et leur système de formation est adapté, c'est tout ça qui fait la différence* »

Les valeurs sont-elles mises en avant suffisamment ?

Pas sûr car il ne regarde pas beaucoup les réseaux et on met en évidence de manière ponctuelle les valeurs. Pour lui, Strand devrait être Strand Pharma et pas un train de SISU et il n'est pas frappé par la communication des valeurs. Certes, le logo et les couleurs sont attractifs mais il explique que les valeurs sont importantes mais elles ne sont pas compatibles avec le business, peut mieux faire pour la communication.

Son top 3 ? Tout dépend de chaque personne mais conditions acceptables pour lui et pour se sentir bien, la confiance : variable première et tout ça est liée à la qualité de contact et l'environnement... C'est un ensemble. Les events, la proximité, et c'est le plus important et package salarial + avantages extra-légaux et le plus important c'était de s'y retrouver et surtout dans le moment de vie qu'il vivait et le package très important (en second) mais pour lui la confiance est plus importante. La mission est aussi une condition sine qua non : « *aller dans la direction dans laquelle tu souhaites aller. Il faut soi-même savoir ce qu'on veut.* »

TOP 3 : 1. Confiance 2. Package 3. Missions

« *Il faut savoir trouver un équilibre entre ces variables, parce que parfois on se fait chier au travail.* »

Il dit que les Talent Manager sont enthousiastes et *elles se « démènent » et se donnent « à fond ».*

Il cite aussi : « *les Team Member s'investissent de plus en plus* » et il met en avant les qualités de Strand comme la disponibilité, l'efficacité et le professionnalisme.

Entretien 6 : Ancienne consultante

Travaille avec Strand depuis octobre 2021.

Ils l'avaient déjà contactée par le passé et puis pas de suite et puis en 2021, elle a eu un contact avec des Team Member et au départ ça ne s'est pas bien passé car elle a bossé sur plein de choses et elle a un CV riche mais elle explique qu'on a douté de ses expériences professionnelles et elle en garde un mauvais souvenir. Elle dit donc que ça dépend des Team Member.

Elle raconte qu'elle était épuisée et le premier entretien ne s'est pas trop bien passé car elle n'a pas su bien se présenter mais quand elle a réitéré l'expérience des mois plus tard avec un autre client, ça a fonctionné.

Les valeurs ? Oui elle trouve ça important et le côté personnel peut parfois prendre le dessus et elle a eu un retour subjectif avec un membre de l'équipe mais ça dépend vraiment de chacun. Elle dit qu'un entretien doit se préparer et elle a pu comparer les sociétés de consultance et elle a de l'expérience.

Pour elle, le côté Human : elle en a parlé juste au-dessus.

Pour le côté Audacieux : oui elle l'a vu car elle était au Pays et un Team Member a proposé de l'aider dans sa recherche de logements.

Elle ne connaît pas les valeurs de Strand. *Nous lui expliquons*

Valeurs qu'elle partage ?

Elle cite : « *j'ai un côté loyal et éthique très fort* ». Elle les partage mais pas à 100%.

Elle se demande : « *à quel point je peux partager le côté audacieux ?* »

Elle va essayer de s'adapter mais en gardant cette valeur éthique. Sa valeur éthique est au-dessus de la valeur financière et Strand a énormément bossé quand elle était au Pays.

Conflit de loyauté mais elle valide : les valeurs de l'entreprise ne dépassent pas ses valeurs.

Strand fait la différence et un autre concurrent aussi. Ce sont deux concurrents dans le même domaine et elle a davantage travaillé avec ces derniers. Elle s'y sent mieux dans le sens où elle a plus d'expérience car elle a fait bcp de suivi et elle cite : « *on fait attention à ce que je sois à l'aise dans mon travail.* »

Elle veut faire plaisir aux clients et c'est parfois complexe d'être transparente avec les cabinets de consultance.

Personnellement, elle sait que Strand peut offrir des voyages : elle n'est pas qqn qui sort bcp et en général elle est à la maison et elle n'adhère pas à ce genre d'évènement par sa personnalité mais elle dit que Strand propose de l'épanouissement personnel mais pas mieux ailleurs et Strand investit plus dans ses consultants et elle pense que c'est bien pour détendre les consultants. L'entreprise est prête à mettre des finances pour ça : elle n'a jamais vu des events à ce niveau-là ailleurs.

Les valeurs sont-elles mises en avant ?

C'est très important pour elle de les mettre en valeur et les gens ont besoin de ça et elle revient du Pays elle voit les collègues stressés et fatigués et faire une pause c'est bien, alors à défaut, la société offre des events et les gens en ont besoin aujourd'hui selon elle.

Son TOP 3 ?

Argent en premier selon elle car si les voyages sont biens, et que la vie perso est respectée : elle met en premier l'argent.

Les valeurs ne sont pas les seules attractives.

En second : type de poste important.

Pour elle, le type de poste influence : attractivité dans l'évolution de la position et management d'équipe et si le poste où elle grandit, elle va préférer ça et les valeurs viennent après.

Valeurs fortes indispensables pour elle dans une organisation mais ne sont pas privilégiées mais elles ont une très forte valeur ajoutée.

Oui, les valeurs augmentent l'attractivité mais les bons salaires et bons postes aussi, selon elle.

Ce qu'apporte Strand ? Se donner de la valeur auprès des clients en termes de compétences et en termes de salaires.

Pour elle, une variable importante reste le business.

Pratiques RH et onboarding pour les consultants : elle trouve cela important, ils aiment être suivis et ne pas se sentir étrangers chez le client et les sociétés de consultance font attention à ce qu'ils font.

Chez Strand ça se met en place, pour elle son TOP 3 est donc : finances, poste, pratiques RH : suivi (follow-up, onboarding) puis valeurs seulement.

Entretien 7 : Consultant

Ça fait dix ans qu'il est chez Strand.

Il travaillait dans une petite PME et les conditions n'étaient pas exceptionnelles et Strand l'a appelé pour faire une mission chez un client et a commencé chez Strand en premier employé.

Pas de bouche à oreille car la boîte se créait et le directeur a lancé la boîte pharma tout seul.

Les valeurs ? Toujours les mêmes et leur mise en pratique a évolué.

Il est ok sur les deux valeurs, il les connaît : audacieux et « *être humain dans le sens agir comme un humain* », c'est mettre tout le monde dans cet esprit et pas que le management : agir comme un humain et non pas se comporter en « *mauvaise personne* ».

Ambiance familiale et content de faire partie du groupe, de la famille et il sait que Strand veut toujours en faire plus.

Il pense que la valeur Human entraîne d'être bold et inversement, sans être requin.

Valeurs qu'il partage et il s'y retrouve. Il pense que les valeurs sont importantes mais peuvent attirer tout type de personnes.

Les valeurs fortes sont importantes pour lui oui et sentir une appartenance : important pour lui et essentielles tout en étant neutres par rapport à leurs sociétés.

D'autres valeurs lui parlent moins. Par exemple, une entreprise avec dix valeurs c'est trop selon lui. Deux valeurs comme Strand c'est bien.

Valeurs incarnées ? Audacieux très bien pour qqn qui est audacieux et être supporté par sa boîte c'est bien. Si pas, Strand peut permettre de le devenir quand on ne l'est pas.

La valeur Human est plus naturelle et plus innée selon lui.

En comparaison aux autres entreprises de consultance ? A l'époque oui, mais il n'a pas bcp de contacts avec d'autres boîtes de consultance.

Il a connu un autre client pas bcp de suivi et pas d'événements et boîte de consultance avec peu d'identité et donc Strand se démarque mais il a du mal de comparer.

Evolution des valeurs ?

Elles n'étaient pas retranscrites sur papier et ce n'était pas écrit noir sur blanc : on se voit en dehors du boulot et on apprend à se connaître avec Strand : évolution très bien contrôlée avec un nombre de personnes accrue.

Le Talent management : mentoring, coaching et venir donner des formations hard skills et ça se fait et donc il a été écouté.

Selon lui, les Team member sont tout aussi importants et la bonne personne doit être engagée pour faire le bon poste et discuter et voir si la personne correspond à ces valeurs.

Valeurs sont-elles diffusées ? Elles ont été plus diffusées avec les annual summit et il pense qu'une bonne idée serait revenir dessus de temps en temps et pour une moitié de personnes,

ce n'est pas clair. Les mettre davantage en avant, c'est sa recommandation car sentiment d'appartenance important pour lui.

Valeurs mises en avant sur le site ? Est-ce que les personnes les lisent ?

Ça peut berner le recruteur selon des valeurs.

Les valeurs sont aussi connues par les clients : les valeurs de Strand rencontrent celles du client.

Elles ne sont pas publiées ailleurs que sur le site.

Il recommande la mise en avant des valeurs pour les nouveaux.

Son top 3 :

Rémunération plus importante que les valeurs

Events en top 1 : tous se connaître et donner des souvenirs communs et « *Strand est fort pour ça : tu te fais un réseau* »

Top 2 : intérêt de la mission important, il n'a pas envie de se stresser, veut faire avancer la science car scientifique donc la mission doit être intéressante.

Top 3. Valeurs et ça dépend de la rémunération exacte : si tu es bien payé ça peut passer en premier et sinon en top 3.4 : ça dépend du package selon lui

La culture organisationnelle est tout aussi importante pour faire partie de la communauté et pas scinder l'organisation entre business manager d'un côté et consultants de l'autre

Selon lui, l'aspect social est le plus important et il a besoin d'un sentiment d'appartenance en faisant des rencontres via les events mais il précise que ce n'est pas obligatoire donc c'est bien.

Il met en avant le suivi, le follow-up et surtout l'implication des Talent Manager.

Il n'a pas réalisé d'onboarding donc il ne sait pas répondre à ce sujet.

Interview 8 : Consultant

A commencé chez Strand en février de cette année et chez son ancien client, ce n'était pas possible de faire évoluer sa carrière et l'ambiance n'était pas très bonne.

Il a eu un premier contact sur LinkedIn et il s'est dit : « Pourquoi pas chez Strand ? » Il a envoyé un mail à Strand, sans les connaître.

Ensuite, il a eu un premier entretien avec un BM et a eu une bonne impression dès le début.

Le côté humain est très important pour lui et il l'a ressenti chez Strand.

Il cite : « *Ce n'est pas facile d'un côté de bouger de poste car chef de projet c'est beau comme nom* ».

Il dit : « *et le manager chez Strand était super cool à ce niveau-là et la situation est beaucoup plus humaine* » et cela l'a fait rester chez Strand. Il a terminé sa mission chez Strand car c'était 6 mois de mission puis ils ont demandé qu'il reste. Il explique que la mission est variée

et différentes fonctions sont possibles chez Strand. Il explique son envie d'évolution dans sa carrière.

Il ne connaissait pas Strand du tout et connaissait bcp une autre entreprise de consultance et il avait discuté avec son ami car il avait dit ce qui se faisait là-bas et donc il se demandait si c'était bon pour lui de chercher un côté « humain » dans la consultance et il a eu ça avec Strand car avec les autres, il n'avait pas de follow-up après un appel.

Il ne connaît pas les valeurs de Strand et il pense que ce sont plus des « slogans » et il pense que c'est lié à ce qu'on vit. On peut écrire les valeurs et ne pas les appliquer et ce qui le fait rester personnellement, c'est le côté humain.

Bold aussi en tant que valeur, ça lui parle, même si selon lui cette valeur est plus difficile à vivre au quotidien mais il se sent faire partie de Strand.

Il n'est pas trop dans les formations mais sent le côté humain dans chaque démarche.

Ces valeurs lui parlent personnellement : c'est dans les deux sens car l'ambiance est importante au travail.

Il cite : *« le dire c'est bien mais le faire c'est mieux : j'ai envie d'y croire mais tout le monde a dit la même chose... »*

Exemple ; respect des congés quand c'est le cas.

Strand est très à l'écoute de ses besoins et respecte ses engagements.

« On voit bien les valeurs oui mais les mettre en valeur c'est pas avant de postuler car c'est que des « mots » alors en parler ok mais pas en faire un foin mais le faire dès le début pour se démarquer de la concurrence, c'est bénéfique ».

Il explique que le marché de l'emploi dans le life sciences propose *« plus d'emplois que d'employés et si les sociétés ne correspondent pas à nos valeurs, on ne postule pas tout court. On doit créer une bonne relation fondamentale pour rester. »*

Son top 3 ?

« C'est un équilibre des choses : on peut avoir un très bon travail mais il faut aussi de la bonne rémunération (top 2) et savoir aussi si son plan de développement est ok pour lui (top 3) et l'ambiance est top 1 mais c'est en balance avec le salaire car je n'ai pas envie de faire de sacrifices. »

Ça joue bcp l'onboarding et il dit que ça vise à comprendre où on s'insère et il a vécu le cas opposé en vivant une situation du style : *« signe là si tu es d'accord »*. Il dit c'était bien expliqué chez Strand et recontacter les gens c'est top, le confort c'est important mais aussi le suivi du côté RH bien au début, leur transparence est importante. Ils sont bien présents et pas « cachés ». Il dit que les RH sont le premier contact et donc ils doivent être présents du début à la fin du process.

Pour lui, l'impact de la culture organisationnelle a du sens dans le sens où c'est une récompense pour lui et c'est pas la chose, l'événement, qui fait la différence mais c'est l'intention qui est derrière et c'est une façon de valoriser le travail et c'est quelque chose qui permet de garder une bonne ambiance dans le travail.

Entretien 9 : Marketing Officer

Elle a moins fait de formation en Employer Branding mais elle pense que tu peux acquérir ça avec l'expérience.

Depuis combien de temps chez Strand ? Depuis février 2023 jusque mai en stage et en juin, elle est devenue étudiante et en juillet, a signé son CDI.

Avant le stage, elle ne connaissait pas Strand et comme elle était en recherche, elle s'est basée sur l'offre d'une connaissance.

Pourquoi postuler ? Elle était à l'écoute et les valeurs présentes ont eu un impact. Elle met en avant la flexibilité, le fait de pratiquer ses langues, l'environnement bienveillant de Strand et jeune et elle pense que « *tu acquiers toutes les compétences quand tu le veux* ».

Elle ne connaît pas trop la réputation de Strand mais elle voulait être formée et apprendre plein de choses et pas dans une start-up et comme ils se positionnent en tant qu'expert, elle en apprend beaucoup. Elle pense que la réputation joue beaucoup aussi.

Elle connaît les valeurs et elle pense que ce ne sont pas des valeurs qu'on voit souvent et Human et bold, ça veut dire quoi ? Pour elle, les recruteurs doivent bien expliquer ce que sont Human et bold et sur les réseaux sociaux, elle dit que les consultants sont montrés et à l'écoute, on recherche le bien-être des consultants et ça démarque Strand des concurrents.

Ces valeurs la touchent personnellement et elle trouve que c'est important de se focus sur l'aspect humain pour être à l'écoute et elle s'identifie plus à ces valeurs.

Son identité est respectée selon elle, elle sort de sa zone de confort avec la valeur Bold car elle n'a pas spécialement ce trait de caractère.

Elle s'occupe du marketing : elle dit que Strand développe ce côté proactif dans le but de ne pas faire comme les autres et elle a souvent des réunions avec les autres départements pour voir comment cela doit se dépasser et elle remarque ce côté humain car elle reçoit beaucoup de feed-back et on la motive à sortir de sa zone de confort.

L'Employer Branding a pour buts de vouloir se démarquer et être là pour les autres, selon elle.

But des valeurs et de l'Employer Branding : se sentir bien. Pour les consultants chez Strand, c'est important de transmettre ça sur linkedin même s'ils font déjà partie de l'organisation mais ils ont encore leur identité personnelle et donc pas de formatage et Strand permet le développement de soi. Par exemple : ils ont discuté en workshop de l'importance du CV.

L'impact de le montrer sur les réseaux est grand car c'est la « *façade d'une entreprise* », aller voir le site et les réseaux : créer du contenu en transmettant des valeurs : témoignages importants et contenu transmettant les valeurs.

Elle explique que partager ces valeurs sur le téléphone et sur le site internet c'est bien mais le ressentir c'est mieux et ça se développe au fur et à mesure du temps et ça peut s'améliorer, en, discutant.

Selon elle, les valeurs ont un impact pour aller dans l'entreprise et la rémunération fait beaucoup aussi. Elle se sentait bien chez Strand donc l'environnement de travail est tout aussi important.

Son Top 3 ?

Top 1 : valeurs ; pyramidal selon elle car la base d'une entreprise est les valeurs et le reste se construit en fonction de ça.

Top 2 : flexibilité car gérer son horaire permet de ne pas être aussi rigide et ça provoque moins de Stress,

Top 3 : Pas peur de donner son feed-back donc style horizontal de management et de hiérarchie et ça reste bienveillant et important pour elle,

Les pratiques RH ? Important aussi d'avoir de bonnes pratiques RH même si ça peut prendre du temps mais elle a reçu un follow up régulier, bien expliqué, chez Strand, qu'elle ne trouve pas ailleurs.

C'est simple et par mail elle a envoyé son CV et Louise l'a appelée direct et elle était en attente directement. Elle pense que c'est plus personnel qu'ailleurs.

Elle a suivi des formations d'onboarding et a suivi un trajet de développement et elle sent la volonté de développer ses connaissances, elle n'aime pas le travail routinier donc elle fait la gestion des réseaux sociaux, la pub sur les réseaux sociaux, elle trouve ça différent et elle veut apprendre de nouvelles choses et se renseigner sur ce qu'elle peut faire de nouveau.

Qu'est-ce que l'Employer Branding selon elle ?

Pour elle, « *c'est l'image qu'on donne et comment on est perçus sur le marché* » et difficile de dire ce qu'elle fait mais elle est en contact avec des consultants pour avoir des témoignages et ce côté bienveillant et humain ressort, surtout sur les réseaux sociaux.

Elle explique que la culture organisationnelle et la présence de Talent Manager impacte aussi positivement l'attractivité d'une entreprise.

Les valeurs, pour elle, « *sont les bases de tout et ça se transmet dans toutes les activités que tu fais et c'est le plus important et ça découle de ça, ça se ressentira dans ton recrutement et dans ta communication.* »

Entretien 10 : Consultant

Il est en contrat avec Strand depuis quelques mois.

Il ne connaissait pas la réputation de Strand Associates avant d'être contacté sur LinkedIn.

Il ne connaît pas les valeurs de Strand. Mais il met en avant le fait que les membres de l'équipe sont très à l'écoute dans le process de recrutement.

Son top 3 pour postuler dans une organisation est celui-ci :

-l'environnement de travail

-l'équilibre de vie

-la rémunération

Il cite également : « *Les petites préparations aux entretiens permettent de se sentir en confiance lors de l'entretien, ce qui fluidifie les échanges.* »

Entretien 11 : Consultant

Il est chez Strand depuis 2022 en tant qu'indépendant maintenant.

Il n'avait pas d'échos de Strand avant cela et a été contacté par un Team Member et a eu un bon feeling et a accepté de rejoindre Strand par la mission.

Il sent ce côté humain et cet accompagnement même s'il connaît moins les valeurs de Strand. Donc il a été agréablement surpris par la concrétisation des projets de Strand.

Ces valeurs il les partage (surtout bold) même s'il ne les retrouve pas dans sa mission.

Il cite : « *ils sont ambitieux et audacieux et mettent les moyens pour y arriver et permettent le développement pour la suisse et c'est du concret derrière leurs paroles.* »

Il n'a aucunement l'intention de quitter Strand car lors des 10 ans par exemple, il a été surpris de la teneur de l'évènement et il les différencie des autres. Il exprime que Strand a beaucoup d'énergie.

L'incarnation des valeurs et l'énergie qui s'en dégage le touchent plutôt que les valeurs en elles-mêmes.

Ressent-il ce sentiment d'appartenance ? Oui, il se sent inclus alors qu'il est indépendant et il rencontre des personnes.

Les valeurs sont-elles suffisamment diffusées ? Il pense qu'elles pourraient davantage être mises en avant, ça pourrait être bien, mais lui personnellement n'est pas réceptif et il pense que le bouche à oreille fonctionne car ce n'est pas les valeurs en elles-mêmes qui l'attirent et il pense que faire plus de publicité ne changera pas grand-chose.

Concernant la valeur humaine, il cite : « *Toutes les petites attentions : se demander comment tu vas, comment va ta mission, ils te donnent des goodies, cadeaux, mots personnalisés et tout un tas de petites choses et tous te connaissent et savent ce que tu fais et si tu quittes la société, tu ne partiras pas en mauvais termes.* »

Ce qui l'a plus convaincu dans le fait de travailler chez Strand ? C'est le discours d'une TM et la transparence et la sincérité de celui-ci. En effet, il a été contacté par plusieurs boîtes et en a gardé 2 ou 3 et donc le noyau dur de Strand est solide selon lui.

Concernant le côté audacieux ? Il voit ça plus dans les objectifs, il sent la volonté de grandir tout en maintenant un service de qualité et il pense que ça va dans la bonne direction et qu'ils mettent les moyens pour y arriver.

Son top 3 ? Pas dans l'ordre mais le management en premier lieu : très bon contact et très humain, à l'écoute, réactif. Ensuite, il parle de l'environnement de travail, le bien-être, le côté humain, les formations et se sent y appartenir. Enfin, la rémunération en top 3.

Il cite : « *Dans mon cas, valeurs riment avec superficiel et ce n'est pas concret... dans le cas de Strand, ça ne me séduira pas.* »

Les pratiques RH ont-elles un impact ? *« Oui, tu as un entretien en ligne puis en présentiel et on te réexplique les valeurs puis ils sont là pour toi et tu sens que t'es pas livré à toi-même, tu as des entretiens de suivi, du feed-back, super important, tu sens que t'es suivi, c'est plus concret sur le mot « humain » ».*

Concernant la culture organisationnelle, il sent que ça le concerne plus qu'avant car il n'était pas réceptif au tout début à ce concept.

Entretien 12 : Consultante

Elle a connu Strand au Beer at work, elle avait déjà reçu un message en avril d'un TM et elle n'y avait pas répondu car elle ne savait pas si ça allait lui convenir. Ensuite, elle s'est renseignée et elle a su ce que c'était la consultance.

Strand l'a convaincue même si elle a eu des demandes d'autres entreprises de consultance. Elle était plus intéressée par Strand et ses valeurs.

Elle ne connaît pas les valeurs de Strand. Elle cite : *« Tu n'es pas un numéro et tu es à l'aise. On connaît ton prénom. »*

Elle parle de son rapport avec un TM : *« il est empathique et entretient un rapport familial et t'es plus à l'aise et ça donne beaucoup plus envie de venir ».* *« On te lance dans une mission et on te demande comment ça va donc ça montre aussi le côté humain. »*

Pour la valeur humaine, elle parle aussi du débrief avec un TM qui est sympa, des *«events chouettes pour qu'on se retrouve »*

Pour la valeur audacieuse, elle explique qu'elle a été engagée un mois dans le flou avant d'aller chez un client et donc son process de recrutement était audacieux.

Elle partage donc les valeurs de Strand, elles lui ressemblent et c'est fondamental pour elle, *« tu n'es pas juste un numéro et on s'en fout de toi ».* C'est son premier boulot et les valeurs se démarquent et sont importantes pour elle car elle a peu d'expérience et d'éléments de comparaison.

Valeurs diffusées ? Elle observe des posts mis sur Linkedin, elle dit que c'est bien démontré en tout cas.

Concernant Strand, elle dit que les events sont suffisants et *« ça bouge tout le temps et pas un event tous les six mois : c'est bien ».*

C'est son premier boulot, ils ont su la mettre en confiance car c'est un milieu qu'elle ne connaissait pas du tout.

Son top 3 ?

Elle cite son environnement de travail, relationnel, sa possibilité d'évolution et enfin, les valeurs d'une organisation.

Variable influençant l'attractivité ? Les pratiques RH.

Elle s'est sentie à l'aise chez Strand, le follow-up est important et elle l'apprécie fort ici.

L'Onboarding a duré 1 mois chez Strand et ça s'est bien passé, ce n'était pas négatif.

Les valeurs de Strand se traduisent dans son expérience. Elle se compare à ses amis et se sent bien chez Strand.

Elle recherchait aussi la culture organisationnelle dans un poste et faire un lien avec ses collègues et se voir en dehors et rencontrer d'autres personnes avec d'autres missions lui permettent d'agrandir son réseau. Ça crée de la valeur humaine et un peu moins professionnelle.

Elle pense que le côté Bold se voit davantage avec le temps et que les valeurs jouent un rôle un peu plus grand lorsque c'est le premier boulot.

Entretien 13 : Talent Manager

A travaillé auparavant en Multinationale et elle trouvait que c'était plus un travail de vitrines qu'un travail pour les gens et elle n'était pas en adéquation avec ses valeurs. Elle ne se projetait pas et détestait ce « *principe de vitrine* ». Elle a cherché un nouveau job et pas dans une multinationale, car pour elle, ils ne se rendent pas compte de la réalité de terrain. Elle a vu par hasard l'offre de Strand sur LinkedIn. Elle voulait un poste développant la stratégie de la boîte.

Elle cite : « *la valeur humaine m'a attirée et c'est quelque chose qui a été discuté dans le premier entretien et je voulais avoir cette certitude de développer ma créativité là-bas et qu'on m'écoute...* ». Elle s'est sentie écoutée et a senti ce côté humain dès les premiers mois.

Au vu de son expérience professionnelle précédente négative, elle ressentait moins cette valeur « Bold ».

Ces valeurs, comment les incarner ? Elle explique : « *En étant dans l'innovation et en allant plus loin... faire du développement joue aussi. C'est bien d'être audacieux mais la différence c'est que l'on propose plus qu'un beau discours et on rend les choses opérationnelles tout en développant ce côté humain : les gens doivent se sentir écoutés et considérés, en répondant aux gens, c'est une oreille attentive qu'on apporte...* » et elle l'incarne comme ça et elle est disponible. Pour elle, c'est une fonction support, et donc elle met en avant certaines qualités comme la disponibilité et l'écoute, elle dit que c'est de cette façon qu'elle incarne le côté humain de la boîte. Pour le côté Bold, elle explique qu'elle développe des projets et elle ne les garde pas seulement sur papier.

L'Employer Branding selon elle ?

La définition qu'elle donnerait : « *montrer au monde extérieur quelle culture d'entreprise on a et communiquer à l'extérieur sur ça et prendre réellement des initiatives là-dessus et montrer concrètement ce que fait Strand* ». Elle cite : « *ça a été mon rôle mais j'aimerais organiser maintenant des réunion Summit et développer l'employer branding avec le talent development, car l'environnement concurrentiel est fort chez Strand. La pharmaceutique est un secteur très concurrentiel et où les talents sont rares.* » Le but est ainsi, selon elle, de vendre plus cher les talents, augmentant l'attractivité de l'entreprise.

Comment les valeurs sont-elles diffusées ?

Selon son impression personnelle, le fait que ce soit un talent manager qui publie du contenu sur les réseaux de l'entreprise est d'autant plus personnel qu'une équipe de marketing car on sait qui parle et à qui s'adresser et c'est très standard. Elle cite : « *On ne sait pas qui a écrit*

cet article. » Lorsqu'elle publiait, elle se sentait plus représenter les valeurs de Strand. Ainsi, afin de rester active dans le process, elle a proposé de faire un bilan après 6 mois sur l'évolution de l'entreprise. Elle a observé que les consultants repartagent plus quand c'est eux qui publient plutôt que la page Strand. Elle cite ainsi ce « *sentiment de fierté* » de le partager au monde extérieur.

Son top 3 ?

Culture d'entreprise en premier car c'est le départ de tout pour chaque paramètre. Top 2 : sur un même niveau : le contenu de la fonction, son quotidien. Un autre Top 2 : son niveau de rémunération. Elle parle de sa sécurité financière car elle en a besoin mais autant pour vivre que pour développer d'autres projets personnels. Son Top 3 : de la flexibilité dans son métier pour combiner avec d'autres activités.

Pratiques RH ? Elle est passée par le stade recruteur. Elle pense que les pratiques RH, ça peut jouer un rôle et ça va l'attirer d'avoir ça. « *Ce n'est pas déterminant et c'est un plus, l'offre faite prouve qu'on peut se sentir traité à sa juste valeur et ça influence la décision de postuler.* »

Onboarding ? « *Depuis la mise en place de l'Onboarding, les consultants sont plus proches des Talent Manager et moins proches des Business Manager et c'est bien car ce n'est pas leur rôle finalement.* » Elle explique que durant les trois mois d'Onboarding, le consultant observe les valeurs justement de l'organisation de manière concrète.

Entretien 14 : Consultante

Elle est depuis 1 an chez Strand. Une consultante l'a conseillée et ne connaissait pas de réputation, donc le bouche à oreille avait fonctionné.

Elle était en process avec une TM et elle lui avait envoyé un message mais elle n'a pas regardé les valeurs en premier.

Elle cite sur les valeurs : « *c'est assez courant aux entreprises et les valeurs ne seront jamais négatives, ce n'est pas un critère de choix dans l'entreprise.* »

Elle passe de consultant en interne et c'est bon pour elle que Strand l'encourage dans cette voie car c'est son désir. Ils sont audacieux.

Elle pense que les entreprises choisissent des valeurs qui parlent à tout le monde.

Elle a travaillé de pharmacie d'officine et il n'y avait pas de valeurs, durant deux années.

La valeur humaine, elle la partage. C'est général et « audacieux » elle pense qu'on peut s'adapter et c'est en y rentrant que tu vois si tu appliques les valeurs.

Elle sait qu'on demande ce qu'est leurs valeurs durant l'entretien.

Elle met en avant les Events aussi, pour la dimension humaine.

Elle pense que Strand peut expliquer de manière concrète ce qu'ils font plutôt que de citer une définition de la valeur.

Son TOP 3 ?

Top 1 : mission / perspective d'évolution

Top 2 : environnement de travail, savoir discuter avec l'entreprise

Top 3 : proximité et contact direct, plus simple selon elle

Valeurs pas centrales pour elle.

Onboarding ? « *C'est toujours stressant de commencer un nouveau boulot : donc mega important cette proximité avec les RH.* »

Onboarding : « *on t'accompagne comme à l'école* » *rires*

Au niveau de Strand, elle juge que c'est un bon process.

Dans son ancien boulot, on ne la présentait pas et personne ne la connaissait, pas de démonstration du programme. Ça l'a un peu choquée et chez Strand : ils présentent et ça traduit le côté humain.

Entretien 15 : Business Manager

Il est chez Strand depuis 3 ans et demi ;

Il cite : « *L'initiative de Strand, cabinet de conseil, d'avoir recours à d'autres cabinets révèle une réelle conviction que l'externalisation peut être un investissement fructueux à terme. J'avais effectivement eu écho de la mentalité des fondateurs : entrepreneurs, ouverts aux collaborations, BOLD.* »

Que représentent les valeurs à ses yeux ?

« *Les valeurs représentent les principes fondamentaux sur lesquels doit reposer l'organisation dans son ensemble et qui doivent être reflétés dans les actions quotidiennes afin de crédibiliser le positionnement choisi sur les valeurs. Des valeurs est issue la culture, véhiculée et animée par les membres de l'organisation. A mon sens, les valeurs sont devenues un outil de brainwashing. Elles sont en effet utilisées à tort et à travers et régulièrement bafouées lorsque la rentabilité est en péril, à moins que la santé financière en constitue une... Rare sont les sociétés qui parviennent à assumer leurs valeurs.* »

Partage-il les valeurs de Strand ?

Il cite : « *Je partage les valeurs de Strand, j'aurais tendance à suggérer de les mettre à jour aujourd'hui et compte tenu de la vision qui est la notre. Le terme « Collective intelligence » me semble refléter une nouvelle tendance qui dessinera notre avenir et donnera naissance à de nouvelles solutions pour notre enseigne.* »

Il explique qu'il n'a jamais réalisé de recherche sur les valeurs des concurrents de Strand.
« *Cependant, j'observe, analyse et discute des décisions prises, trajectoires empruntées, innovation développée par nos concurrents.* »

La Valeur humaine ?

“Je réalise que l’aspect Humane est définitivement un facteur clé de succès qui nous permet de préserver nos gens et d’en attirer d’autres. L’aspect Bold nous permet de nous développer et de grandir en nous appuyant sur l’humain.”

Il définit également la valeur humaine comme étant le fait de prendre soin des gens en toute circonstance (au stade candidat, consultant et dans toutes les phases qu’un consultant peut traverser). Mais aussi, en garantissant une écoute, du support, de la guidance, de la proximité et de l’empathie ainsi que du respect.

Et Bold ?

Il cite : *« En tentant d’être le prolongement de tous tant que les attentes sont rattachables à notre positionnement. Nous tentons de nous développer en prenant en compte la voix de nos consultants et en faisant en sorte que Strand corresponde à leur besoin évolutif. »*

Il explique sa décision de passer d’externe à interne. Il met en évidence la perspective qu’offrait la société, les nombreuses possibilités de développement et l’ambiance qui y régnait et règne toujours. *« C’est un magnifique terreau à l’entrepreneuriat, à l’innovation et l’excellence. »*

Il explique que 60% de leurs recrutements sont le fruit de référencement. *« Nos recruteurs sont bons mais ne font « que » 40% du travail. Nous avons généré un intérêt et une réputation qui implique de nombreuses sollicitations. »*

Son top 3 pour postuler dans une organisation ?

1. Ambiance de travail, suivi et accompagnement
2. Rémunération
3. Proximité du lieu de vie

Au sujet de son onboarding ?

« Mon onboarding était chaotique et ne m’a pas donné une bonne impression au départ. La suite ayant été bien mieux gérée, le premier souvenir est rapidement passé. »

A-t-il des recommandations ?

« Oui, j’ai voulu améliorer le process bien que je sois meilleur pour penser qu’exécuter, je ne peux pas donc pas dire que j’ai eu une quelconque contribution significative jusqu’à ce jour sur ce plan. Ma propre organisation est très optimisable. Néanmoins, nous passons en ce moment des certifications ISO afin de professionnaliser notre approche davantage et structurer nos process en les certifiant. Une fois de plus, lorsque nous le pouvons et sentons que nous pouvons y gagner, nous nous en remettons à plus fort que nous dans notre intérêt. »

Entretien 16 : Consultante

Elle est chez Strand depuis avril 2022.

Elle ne connaissait pas la consultance et ne connaissait pas Strand mais le bouche à oreille a fonctionné et « *ça rassure* ».

Elle cite : « *Strand veut développer le consultant, le rendre expert.* »

Les valeurs ?

« *La valeur audacieuse, ça ne me saute pas aux yeux alors que taille humaine ça saute aux yeux et c'est venu plus directement.* »

Elle pensait que les valeurs n'avaient pas autant d'impact, au début chez Strand elle avait peur que ça soit du babysitting et elle s'est rendu compte que ce n'était pas du tout ça et tous les 3 mois, ils organisent des activités. C'est possible de faire des activités, ça la fera rester dans l'entreprise longtemps.

Mtn, c'est important de travailler avec des valeurs : critère essentiel et elle sait que c'est pas le cas partout comme chez un autre client et dans l'entreprise, elle n'a pas de contact avec les RH alors que les TM de Strand en ont toujours avec elle, la faisant apprécier son travail davantage.

Les réseaux ? L'Employer Branding ?

« *On montre le consultant et c'est génial et pourrait avoir un instagram et fournir qqch dessus ? avoir des petites vidéos, des réels, linkedin c'est professionnel et donc pas poster de vidéo style afterwork et plus informel c'est cool, c'est suffisamment développé sinon chez Strand.* »

Elle a été attirée vers Strand grâce aux activités extérieures et grâce à l'augmentation du package salarial. La consultance l'intéressait, elle voulait apprendre car elle n'a pas de formation scientifique et elle voulait être plus experte grâce aux formations données.

Son TOP 3 ?

Top 1 : package salarial

Top 2 : flexibilité : remote et c'était important dans sa fonction et ne pas retourner 5 j semaine au bureau

Top 3 : taille humaine, apprendre avoir des trainings etc, apprendre avec Strand

Onboarding ?

Elle cite : « *Ça ne change rien selon moi.* »

« *Mais les pratiques RH sont un plus, faut être honnête, si le process de recrutement prend du temps, c'est NON et surtout j'avais envie de partir et quand c'est ok, c'est du temps gagné pour les clients car tu te présentes à Strand et ça a pris un peu de temps mais voilà ça a fonctionné !* »

Communauté organisationnelle ?

Ils organisent tout ça et « *ça donne envie d'aller chez eux, ça fait la différence des agences de consultance* » et c'est un critère qui peut la faire rester dans l'entreprise.

Entretien 17 : Consultant

Il est Project Consultant depuis 5 ans et ne connaissait pas du tout de réputation Strand, pas de bouche à oreille.

Il connaissait les valeurs de Strand.

Humain : « *la force de Strand, c'est son côté humain.* »

Exemple concret : ils lui ont laissé la voiture et pas d'obligation de lui laisser avec sa maladie

Aspect audacieux : moins de vue

Il dit : « *Développer la Suisse c'est audacieux* »

L'évolution des valeurs ?

« *Toujours les mêmes valeurs avec évolution au bout de 5 ans mais l'aspect humain reste méga important.* »

Aspect audacieux : « *je suis arrivé avec une mission et ils ont misé sur moi alors que j'avais un parcours de technicien de labo et c'était un poste de doctorat, master.* » « *Mais je sais que si ça n'avait pas fonctionné, on ne m'aurait pas pris.* »

Ce sont des valeurs honorables selon lui. Audacieux et humain, il les partage mais se sent moins audacieux. Il dit qu'il pourrait avoir un meilleur salaire ailleurs mais il sent la cohésion des membres en interne et il les considère comme des amis. Car il dit que les HQ sont dans « *une tour d'ivoire* » en général.

Valeurs fortes ?

Oui c'est important et il les respecte. Ses valeurs sont l'honnêteté et la transparence.

Pour lui, il ne sait pas travailler avec quelqu'un en qui il n'a pas confiance. Ses valeurs personnelles coïncident avec celles de Strand.

Son TOP 3 ?

C'est un équilibre ! Il dit qu'en étant dans la consultance, ce n'est pas simple de juger certaines variables comme il est chez le client.

Son équilibre se situe entre transparence, confiance et rémunération

La flexibilité et vie pro vie perso c'est aussi important. Il pense que Strand est « *très supportif* ».

Il a eu beaucoup d'entretiens ailleurs mais les autres entreprises de consultance ne lui disaient pas qu'ils viraient les gens au lieu de leur proposer des intercontrats.

La valeur humaine, comment la perçoit-il ?

Il prend du temps chez Strand pour aller sur le floor

Mais il explique : « *je ne suis pas à la recherche de valeurs mais bien d'un emploi.* »

Il nuance : *« ça dépend des missions qu'on te propose et de l'expérience aussi. »*

Pratiques RH ?

« C'est attractif et pas de process trop long chez Strand donc cool car après tu vois si la personne est compétente, c'est court et efficace et c'est très bien. »

« Les events, toutes les boites vont te dire on en fait plein etc... mais chez Strand, si tu sais pas y aller, tu sais pas ! Dans certaines boites t'es obligé. Mais chez Strand, les afterworks t'y vas ou pas et ce n'est rien, ils organisaient des activités via Teams avec le Covid mais ils distribuent aussi des bics, tasses, goodie bags. »

Employer Branding ?

Il n'y fait pas attention. Les valeurs pour les jeunes recrues c'est bien et il partage que c'est beau d'avoir des valeurs sur papier mais *« c'est sur la route que tu vois si c'est appliqué. »*

Il dit que la pub est bonne à prendre et les valeurs jouent et ce qui joue aussi c'est de voir les gens et *« tu vois que sur les photos des events, ce sont des vrais sourires et ça me parle un peu plus. »*