

De l'usage des canaux de communication pour le recrutement en distribution: le cas des jeunes diplômés sortant du système universitaire

Léopold Lessassy, CERAG UMR CNRS 5820 , Université de Grenoble

Résumé :

Ce papier présente une étude exploratoire permettant de comprendre d'une part les effets sur le long terme de rencontres distributeurs-étudiants sur le choix d'intégrer une entreprise de distribution, d'autre part de la transformation de l'attraction d'une enseigne de distribution en choix auprès des étudiants. Les étapes suivantes sont identifiées : le passage de l'attractivité à la motivation, de la motivation au choix de la distribution.

Mots clés: attraction, canaux de communication, motivation, socialisation, choix de carrière.

From attraction to motivation, and motivation to the recruitment, how to throw the brakes for a career in retailing: an exploratory study

Abstract :

This paper presents an exploratory study to firstly understand the effects on long-term meetings distributors-students on the choice to integrate a distribution undertaking, on the other hand processing of a sign of distribution attraction into a retail project choice by students. The following stages are identified: from attractiveness to motivation, from motivation to entering retailing organization

Keywords: Organizational attractiveness , communication channels, motivation, socialization, career choice.

Résumé Managérial

Les distributeurs multiplient les occasions de rencontrer les étudiants pour les inciter à amorcer une carrière dans la distribution. Mais la motivation de ces derniers pose problème car l'image de la distribution auprès des jeunes est mauvaise et peu sont désireux de tenter l'expérience. Malgré l'intérêt du sujet, aucune étude ne s'est penchée sur le passage de l'attraction à la motivation, au choix d'intégrer une entreprise de distribution. La littérature se limite à l'analyse des effets des canaux de communication sur l'attraction pour expliquer le turnover et l'engagement des employés actuels de magasins. Cette étude vise à comprendre comment le jeune transforme l'attraction en une motivation et surmonte des freins pour candidater dans la distribution. Pour atteindre ces objectifs, deux études qualitatives ont été menées, avec une collecte des données longitudinales sur 5 ans en plusieurs vagues: interviews avec l'ensemble des participants (étude 1), interviews avec des cas particuliers (étude 2).

Cette recherche fait d'importantes contributions théoriques sur la littérature relative au turnover dans la distribution. D'abord, elle montre l'effet contingent des actions du distributeur : elles renforcent l'attraction dans certains cas, mais peuvent aussi dissuader la motivation ou le choix de carrière dans d'autres. Deuxièmement, lorsque des informations négatives sont véhiculées via des canaux de communication comme le bouche à oreille, des employés, parlent avec d'autres personnels des magasins via des médias traditionnels ou sociaux, une rencontre distributeur/ étudiant est un canal supplémentaire non suffisant pour convaincre les jeunes. Le distributeur devrait envisager une action comme une opportunité de percevoir la réalité du magasin. Une action pourrait être : un stage, « vis ma vie », une alternance.

D'un point de vue pratique et managérial, comprendre comment transformer l'attraction en véritable choix de carrière peut avoir des implications pratiques intéressantes, notamment au niveau de la mise en place des actions par le distributeur. Des rencontres (entre recruteurs de l'enseigne et les jeunes), même appréciées ne mènent pas automatiquement à une motivation sur un projet ou à une décision de postuler en distribution. On peut néanmoins apprécier la visite et ne pas vouloir faire carrière en distribution. Les distributeurs devraient distinguer deux groupes de diplômés issus du système universitaire: ceux qui excluent la distribution dans leur projet professionnel (culture dominante) et ceux qui malgré tout sont motivés à y aller en dépit de l'opinion dominante, autour d'eux, dans la presse, dans la famille et à l'école (résistance à la culture dominante) mais aussi des représentations sociales à surmonter.

De l'usage des canaux de communication pour le recrutement en distribution: le cas des jeunes diplômés sortant du système universitaire

Introduction

Les distributeurs multiplient les occasions de rencontrer les étudiants pour les inciter à amorcer une carrière dans la distribution. L'image assez mauvaise de la distribution auprès du public amène les distributeurs à se préoccuper de leur capacité à attirer des jeunes diplômés issus du système universitaire dans leurs organisations. Peu sont désireux de tenter l'expérience (Picard, 2010). Plusieurs raisons expliquent ce manque d'attraction auprès des personnels actuels des magasins, notamment le turnover élevé et le faible engagement. Le taux de turnover volontaire dans le secteur de la distribution est l'un des plus élevés de toute l'industrie (Hurst and Good, 2009).

L'attraction d'une organisation concerne son évaluation comme une place potentielle d'emploi couvrant sa réputation, sa popularité, son statut et les intentions d'y poursuivre une carrière (Highhouse, Lievens et Sinar, 2003). La littérature a montré qu'elle pouvait être affectée par le bouche à oreille (WOM) qui représente des propos échangés entre les employés sur le temps disponible, l'intensité émotionnelle, la confiance mutuelle et les services rendus au sein de l'entreprise (Brown et Reingen, 1987 ; Levin et croix, 2004). Ce canal de communication fait partie de la socialisation, développée par Tang, Liu, Oh, and Weitz (2014) pour analyser les comportements de nouveaux candidats en distribution. Pour développer l'engagement vis-à-vis de l'organisation et réduire le turnover des employés, Tang, Liu, Oh, and Weitz (2014) analyse plusieurs comportements dits de socialisation de nouveaux arrivants : l'observation, la demande de renseignements et la mise en réseau avec d'autres employés. Il y a la prise en compte de ce que disent les anciens et les nouveaux employés sur l'évolution de l'attractivité d'une organisation et le prérecrutement. Il existe un autre canal de communication où les employés, parlent avec d'autres personnels de magasins ou via des médias sociaux, par téléphone, par courriel, ou les deux, appelé *Staff Word-of-Mouth (SWOM)*, diffusant des messages négatifs et positifs sur les conditions de travail et les salaires, les relations interpersonnelles, la cohésion et le management des équipes (Keeling, McGoldrick et Sadhu, 2013).

La littérature se limite à l'analyse de l'effet de ces canaux de communication sur l'attraction de l'organisation pour expliquer le turnover et l'engagement des employés actuels de magasins.

Or, le comportement tendant à influencer sur les changements environnementaux selon Bateman and Crant (1993) et Crant (2000), est généré par la motivation d'apprendre et de s'engager dans le développement d'une carrière (Major, Turner, and Fletcher, 2006 ; Kammeyer-Mueller and Wanberg, 2003 ; Seibert, Kraimer, and Crant 2001).

Malgré l'intérêt du sujet, aucune étude ne s'est penchée sur le passage de l'attraction à la motivation au travail, au choix d'intégrer une entreprise de distribution.

Notre recherche qui concerne à la fois les canaux d'information, la GRH et la psychologie sociale, vise à comprendre d'abord comment le jeune étudiant transforme l'attraction en une motivation à surmonter les freins pour candidater dans la distribution. Pour atteindre ces objectifs, nous avons mené deux études qualitatives, avec une collecte des données longitudinales sur 5 ans en plusieurs vagues: interviews avec l'ensemble des participants (étude 1), interviews avec des particuliers (étude 2). Cette recherche commence par un examen de la littérature qui aborde les canaux de communication dans la distribution et la question du pré-recrutement de potentiels personnels. La deuxième partie esquisse une approche le passage de l'attraction à la motivation d'une part, le passage de la motivation au choix de carrière dans la distribution d'autre part, à partir des résultats des entretiens.

1. Revue de littérature

La littérature analyse les problèmes rencontrés par les cadres actuels de la distribution au travers de leurs canaux de communication.

L'usage des canaux de communication s'est centré autour de l'attraction d'une organisation, l'influence du canal WOM puis celle du canal SWOM sur l'attraction d'une organisation.

L'attraction d'une organisation concerne l'évaluation de l'entreprise comme une place potentielle d'emploi couvrant sa réputation, sa popularité, son statut et les intentions d'y poursuivre une carrière (Lievens et Highhouse ,2003). Dans les années 90, la première conception de l'attraction dans les recherches en RH relie le recrutement au type d'information communiqué aux demandeurs d'emplois via les conditions de travail, les rémunérations et les performances de l'entreprise (Lievens, Van Hoye, and Anseel 2007).

La littérature sur le bouche à oreille (WOM) récente a associé attraction, recrutement et communication du bouche à oreille pour maintenir l'intérêt du candidat sur les besoins importants (Breugh 2008). La force du lien entre le bénéficiaire et la source du bouche à oreille WOM repose sur une combinaison d'éléments : le temps, l'intensité émotionnelle, la confiance mutuelle et les services réciproques (Granovetter 1973). Ces conditions

encouragent la confiance du demandeur d'emploi et renforcent la crédibilité de l'organisation (Brown and Reingen 1987; Levin and Cross 2004).

Selon Fernandez and Weinberg (1997) , parler aux anciens et actuels membres du personnel permet l'accès à une importante source informelle d'obtentions d'informations capitales sur les missions des employés potentiels. Les demandeurs d'emploi peuvent avoir l'impression que certaines informations sont plus fiables quand elles proviennent d'actuels ou d'anciens employés de l'organisation (Cable and Turban 2001 ; Collins and Stevens 2002). La relation entre les messages des employés et l'attraction de l'organisation est affectée par la relation entre la source et le récepteur (Breugh et al. 2003; Brown and Reingen 1987; Levin and Cross 2004). Van Hoyer and Lievens (2005) ont montré que l'organisation avait intérêt à contrôler cette source informelle, car des messages négatifs et positifs pourraient influencer l'attractivité de l'organisation.

La littérature en distribution a, récemment , repris à son compte l'approche du SWOM, pour établir une première approche de l'attraction en magasin, Keeling , McGoldrick et Sadhu (2013) en mettent en relation le Staff Word-of-Mouth (SWOM) et le recrutement. Ces auteurs ont transposé dans la distribution les travaux de Van Hoyer and Lievens (2005) relatifs à l'influence des messages négatifs et positifs sur l'attractivité de l'organisation. Des conditions salariales insuffisantes ont un effet négatif très fort sur l'attraction d'une organisation (Lievens, Van Hoyer, et Anseel , 2007) . Selon Keeling , McGoldrick et Sadhu (2013) le préengagement du chercheur d'emploi peut modifier l'impact des informations négatives et les messages sur la crédibilité pour la rémunération et des conditions de travail et le climat de travail et l'image de l'organisation. L'information positive et négative a des effets distincts sur l'attraction (Collins and Stevens, 2002; Van Hoyer and Lievens 2005) Néanmoins ces variables sont insuffisantes pour éclairer le processus par lequel chaque individu est conduit à la décision d'intégrer une entreprise de distribution. C'est à cette limite que cette recherche a l'ambition d'apporter des éléments de réponses.

2. ETUDE 1 : SUIVI DE L'ENSEMBLE DES ETUDIANTS

2.1 Méthodologie

Nous avons eu recours aux interviews et observations pour confronter les points de vue des participants, cerner la dynamique de groupe. Ce procédé est beaucoup plus difficile avec l'enquête et l'expérimentation. Le fait de suivre un groupe d'étudiants et de l'observer facilite

l'analyse et l'interprétation grâce à une plus grande proximité physique et sémantique avec l'informant ainsi qu'une fusion des horizons (Thompson, 1997).

Nous avons mené deux études longitudinales : suivre les mêmes étudiants durant deux années d'affilée à savoir année Master 1 et année Master 2. Nous avons ainsi une vision dynamique de la position de ces étudiants. Des études longitudinales de mêmes groupes permettent d'en savoir plus sur la relation entre expérience du groupe et performance de la décision Hollingshead et alii (2005).

Ces étudiants ont été interviewés en profondeur, à trois reprises :

-après une rencontre au mois de novembre en magasin avec l'équipe de direction et d'encadrement (DRH, chefs de secteur et chefs de rayon),

-après la participation à « manager d'un jour » en janvier. *Manager d'1 jour* est une formule qui consiste en un accueil d'une trentaine d'étudiants au magasin Auchan dans le cadre du travail quotidien d'un manager pendant une journée « vis ma vie ».

-enfin après la participation au concours « Challenge Auchan » en février-mars. *Challenge Auchan représente l'opportunité* pour les étudiants de travailler sur un cas réel soumis par l'entreprise.

Nous avons, de 2009 à 2013, suivi les rencontres entre distributeurs et étudiants lors des visites annuelles de magasins. Les dirigeants ont présenté leurs entreprises, des séances de Q/R ont suivi. Ainsi donc des entretiens de groupe ont eu lieu dans une salle à chaque occasion. Il s'en est suivi des entretiens en petits groupes avec un chef de rayon et des employés. Les échanges s'étendaient sur une journée entière.

Echantillon 1. Nous avons choisi les étudiants qui ont effectué pendant 2 ans d'affilée la formation M1 et la formation M2 des études universitaires au sein de l'école et qui ont participé aux rencontres avec les distributeurs, puis qui ont dû prendre une décision (pour ou contre) par rapport à une offre en distribution qui leur a été faite en fin de master (et qui ont obtenu un contrat la troisième année soit dans la distribution, soit ailleurs).

Nous avons considéré deux vagues :

-*Vague 1 : 2009-2010.* 25 étudiants qui étaient en Master 1 en 2009 et avaient fait les rencontres avec Auchan. Ces étudiants étaient en Master 2 en 2010 et avaient refait ces rencontres. 15 étudiants, parmi ces 25 étudiants qui ont fini leur master, travaillent dans des entreprises en 2011.

-Vague 2: 2011-2012. 27 étudiants qui étaient en Master 1 en 2011 et avaient fait les rencontres avec Auchan. Ils étaient en Master 2 en 2012 et avaient refait ces rencontres. 5 parmi eux ont fini leur master et travaillent dans des entreprises en 2013.

On a, en fin de compte, des étudiants qui ont dit oui, et ceux qui ont dit non au projet professionnel dans la distribution.

Collecte de données 1. Notre étude 1 a impliqué 4 enseignants et toute l'équipe d'encadrement d'un hypermarché. *Chaque groupe a été interviewé sur la base d'un guide d'entretien suivant une structure en entonnoir.* Leur guide d'entretien comportait les points suivants : caractéristiques, fonctionnement et motivations du groupe, activités du groupe, confrontations expériences des participants / prise de décisions entre étudiants.

2.2 Analyse

Nous avons organisé l'analyse et l'interprétation de nos données en nous basant sur la méthodologie de recherche qualitative (grounded theory) qui consiste à élaborer des propositions théoriques sur un phénomène de manière inductive et logique , à partir de données qui sont collectées et analysées de manière systématique (**Glaser et Strauss, 1967**). Cette approche repose sur les principes de collecte et d'analyse en parallèle, de sensibilité théorique, de remise en cause et de comparaison permanente des idées et hypothèses émergentes.

2.3 De l'attraction à la motivation

Dans cette partie, l'exposé des discours des étudiants interviewés débouchera sur quelques approches théoriques pour développer une vision alternative de la construction d'une motivation et d'un choix de carrière en distribution.

2.3.1 Discours des étudiants

Les résultats des entretiens montrent que le passage de l'attraction à la motivation passe par une série de mise en pratiques que nous appelons l'expérimentation ou la mise à l'épreuve bref une opportunité sur le terrain: stage, alternance, vis ma vie, visite de magasin.

-discours sur les opportunités

J'ai été motivé parce qu'il y avait un emploi au bout. Les gens viennent peut-être à cause de la sécurité de l'emploi. J'étais absente des rencontres mais convertie par l'économie (*verbatim 9 KG*)

-discours sur les stages

C'est après le stage que j'ai commencé à envisager quelque chose en magasin..... ». « Je me suis décidé pour la distribution après un stage » (verbatim 10 M-A. F). Je me suis dit « *la distribution c'est bien* » au moment où j'ai pu rentrer plus en profondeur dans la réalisation d'actions commerciales, avec notamment le travail effectué pour TOP CHEF en magasin (référencement de fournisseurs, mise en place de valeur ajoutée et de différenciation, négociation...).

« *L'intérêt également de faire des analyses précises des catégories de produits en rayon, afin d'améliorer plusieurs facteurs du type : marge, ventes, attractivité, amélioration des besoins, etc...* » (Verbatim de Jérémie).

Il en est de même de B.C. « *j'avais déclaré ne pas être intéressée par une carrière manager de rayon dans la distribution, mais j'ai changé d'avis suite au stage où j'ai découvert l'environnement d'accueil, les briefs et l'accompagnement. Ce sont des éléments que je n'avais pas identifiés au départ* » (verbatim 12).

-discours sur alternance

« *l'alternance, m'a donné une vision concrète de la réalité qui m'a plu, je me suis dit –il faut que j'y aille* » (verbatim 13). « *on m'a confié des responsabilités très rapidement, cela m'a motivé* »

-discours sur Manager d'un jour

« *avoir suivi pendant toute une journée, le chef de secteur en magasin, m'a donné envie d'y aller...* » (verbatim de N.). « *un responsable qui s'intéressait à moi ...* »

« *j'ai apprécié cette journée avec le chef de rayon, je me suis dit que ça pouvait être intéressant, à partir de ce moment, je tenais à aller à la découverte de ce secteur* » (verbatim de H).

-Nécessité d'une action ou expérimentation

Il faudrait une action du distributeur capable de faire face aux aspects négatifs de WOM et SWOM, de répondre aux comportements de socialisation. Une action pourrait être : un stage, « vis ma vie », une alternance.

-distinguer appréciation de la visite au magasin et motivation pour la distribution

« *J'ai apprécié les visites au magasin. Mais je ne ressens aucune motivation pour la distribution* » (verbatim de MM). On peut apprécier la visite et ne pas vouloir faire carrière en distribution.

La référence à la motivation au travail

L'analyse des discours des étudiants fait ressortir les termes clés : projet personnel, la désirabilité, la responsabilité que l'on retrouve dans les définitions de la motivation au travail. Nous faisons référence aux recherches en GRH qui soulignent l'importance des dimensions subjectives (motivation, satisfaction, implication, reconnaissance, etc) dans la compréhension des conduites des individus au travail (Nuttin, 1963 ; Francès, 1987) . Selon Nuttin (1963), à l'origine de la motivation au travail, l'homme retrouve le plaisir d'être cause des changements dans le monde qui l'entoure plutôt que spectateur, en plaçant ses projets personnels au cœur de la gestion de la ressource humaine. Alors que pour Francès (1987), la motivation au travail représente l'ensemble des aspirations ou des attentes d'un travailleur en ce qui concerne son emploi, chacune de ces attentes est affectée d'une valence qui augmente avec la désirabilité ou l'importance de l'attente (plus grande responsabilité dans l'entreprise, l'autorité, le prestige, les contacts sociaux).

2.4 De la motivation au choix de carrière

Nous présentons les discours des étudiants et l'approche théorique qu'il nous inspire.

2.4.1 Discours des étudiants

Le choix intermédiaire : le moindre mal. Entre l'industrie où la plupart des étudiants veulent aller et la grande distribution où personne ne veut aller, la motivation peut mener à un choix intermédiaire à savoir travailler en GSS qui selon AN et Gérard G. « n'est pas la grande distribution » de même que travailler pour une marque à la maison mère de Décathlon ou chez le fournisseur. Ainsi, l'étudiant ne va pas au bout d'un choix distribution, tente de conserver une partie du discours convenu. *Travailler là où l'on ressent le moindre mal en distribution. Travailler en GSS, c'est le moindre mal.*

« En ce qui concerne mon choix de travailler dans la distribution, je dirais que j'ai choisi de travailler chez Décathlon, mais pas forcément dans la grande distribution ».

Il y a aussi le me too : « essayer d'imiter un autre étudiant qui était à ma place il y a quelques années ». C'est cette entreprise qui m'attirait et pas vraiment le secteur de la distribution » (*verbatim de LG*). Pour un étudiant voir quelqu'un qui était à sa place à l'école il n'y a pas si longtemps, quelqu'un de jeune comme lui, à peine une différence de 1 an, 2 ans, devenir chef de rayon ou responsable de secteur, rassure, montre le caractère accessible de la mission, ce qu'il peut lui aussi réaliser. C'est un facteur qui a joué dans la plupart des situations des étudiants. On peut citer le cas de M.A. « j'étais à votre place » en 2012. Les cursus autres que gestion peuvent être tentés par le *me too*, avec succès « Si eux, ils ont réussi,

ben moi aussi je suis capable ». Un « *me too* » (expression tirée de l'anglais et signifiant « moi aussi ») est un anglicisme employé dans le domaine du marketing.

La référence à la la culture dominante

Les étudiants qui ont affirmé qu'en dépit de la réussite de ces rencontres, ils restaient sur leur projet dans des secteurs autres que la distribution, étaient majoritaires. Ces jeunes suivent une tendance dominante consistant à dénigrer la distribution (culture dominante)

3. ETUDE 2 : SUIVI DES ETUDIANTS ATYPIQUES

3.1 Méthodologie

3.1.1 Choix de l'échantillon.

Les atypiques, ce sont les participants qui ont accepté de travailler dans la distribution, quand la majorité a le comportement inverse. Ces étudiants n'ont pas suivi le discours ambiant. On retrouve ceux qui n'ont pas été dans les formations françaises de commerce où la probabilité d'être confronté aux problématiques de mauvaise image de la distribution française est forte (cursus autres que marketing ou commerce, originaires d'universités non françaises).

La vague 1 avait concerné 10 étudiants appartenant aux promotions 2009-2010 en M1 et 2010-2011 en M2. Dans la vague 2 a connu la participation de 10 étudiants des promotions 2011-2012 en M1 et 2012-2013 en M2.

3.2 De la motivation au choix de carrière

Les résultats des entretiens montrent que le passage de *la motivation au choix de carrière* a nécessité pour les étudiants concernés de surmonter des représentations sociales à surmonter : (choix intermédiaire (GSS, marque, fournisseur), crédibilité du discours,) mais aussi des modèles à suivre (imitation, me too) .

3.2.1 Discours des étudiants

Dans cette partie, je combine les discours des étudiants interviewés avec quelques approches théoriques pour développer une vision alternative de la construction d'une motivation et d'un choix de carrière en distribution.

-« *Je viens des Langues Etrangères Appliquées. J'avais des appréhensions pour venir suivre cette formation en distribution. Mes amis m'ont déconseillé...la distribution. J'ai eu des*

expériences dans le monde de la distribution et du commerce (Banque, Intermarché, hôtel, McDo) , j'avais quelques appréhensions, je voulais changer de milieu. En même temps ma priorité c'était de rester dans ma région. La distribution m'a donné cette opportunité. (verbatim 1) LD. « J'ai suivi une Licence LEA (Langues Etrangères Appliquées aux affaires et au commerce), CV.

-Mon père m'a dit « quel gachis » quand je lui ai annoncé mon projet de carrière chez Auchan. (verbatim de F.K.)

-J'ai choisi de travailler ou non dans la distribution parce que Choix intermédiaire (GSS, marque,fournisseur),

« Tous mes copains voulaient aller dans l'industrie, pas moi. .. »

« J'ai choisi de travailler pour faire comme G. après l'avoir entendu et suivi « Imitation Stratégie « Me too »

« Je ne viens pas d'une formation de gestion comme les autres. »

Ne pas avoir été confronté à la distribution peut être positif. Manquer d'expérience, partir de rien, de préjugés, les étudiants qui sont passés par des cursus autres que gestion , opéraient plus facilement pour la distribution , (verbatim 12 Caroline K.).(c'est l'idée des profils atypiques).

Un étudiant atypique, Camille développe une résistance en maintenant une distance vis-à-vis de ce qui se dit sur la distribution en mal, en ayant conscience des risques encourus selon la conception d'Ozanne and Murray (1995). Marc-Antoine a pris le parti de répliquer à ceux qui s'attaquent à la distribution, arguant que dans l'industrie aussi les problèmes existent. Il développe le scepticisme et sa connaissance comme des armes contre la propagande marketing ou un système dominant , selon la conception de Firat and Venkatesh (1995).

3.3 La référence aux représentations sociales

Nos résultats renvoient aux représentations sociales. La distribution est associée à un certain de représentations. Ces étudiants atypiques ont dit non à la pensée dominante, comme l'illustre les propos tenus par E.B., « *vous vous demandez ce que je viens faire là-dedans, un bac+5 dans un magasin, et oui, j'aime ça !* ».

Certes l'étude d'opinions, de stéréotypes, même quand elle est appuyée par les techniques d'analyse de données les plus modernes, ne peut devenir une étude des représentations sociales que dans la mesure où elle relie les réalités symboliques à la réalité complexe et changeante des rapports sociaux (Doise et Palmonari , 1986). C'est une notion clé de la

psychologie sociale qui regroupe des opinions, attitudes, prises de décisions, processus de socialisation, relations inter-groupes, comportements, dynamique d'influences sociales. Les psychologues sociaux travaillent à une imbrication de ces différentes approches théoriques (Doise, 1982). L'étude des représentations sociales soutient que, lorsqu'on entre en contact avec des personnes, on véhicule un certain contenu mental correspondant à des jugements et à une connaissance des groupes, des personnes en contact. Moscovici (1976) considère le rapport entre système de communication et représentation sociale : l'étude des représentations sociales montre comment elles varient avec les rapports de communication et ne constituent pas des entités immuables.

3.4 La résistance à une culture dominante et représentation.

Les participants, en majorité, disent avoir aimé ces rencontres organisées par le distributeur. Ce sont, néanmoins les mêmes qui ont continué à écarter l'idée de travailler dans la distribution. Les atypiques qui tiennent le discours opposé sont restés minoritaires, allant à contre-courant. C'est pourquoi, nous adoptons la théorie sur la résistance à une culture dominante développée par Holt (2002). Il s'est intéressé à l'opposition entre ce que véhiculent les marques commercialisées par les entreprises et la manière de consommer des populations. L'auteur fustige les approches qui ont longtemps soutenu que, collectivement, les efforts de personnalisation des entreprises forment les actions et les désirs des consommateurs.

Deux groupes apparaissent : les jeunes qui suivent une tendance dominante consistant à dénigrer la distribution (culture dominante) et ceux qui malgré tout sont motivés à y aller en dépit de l'opinion dominante, autour d'eux, dans la presse, dans la famille et à l'école (résistance à la culture dominante).

4. Discussion et conclusion

Après avoir mis à jour différentes étapes clés dans le processus de décision des GA, nous sommes en mesure de proposer le schéma global de la Figure 1. Ce schéma intègre également les facteurs qui décrivent le passage de l'attraction à la motivation, de la motivation au choix d'intégrer une enseigne de distribution.

Profils particuliers

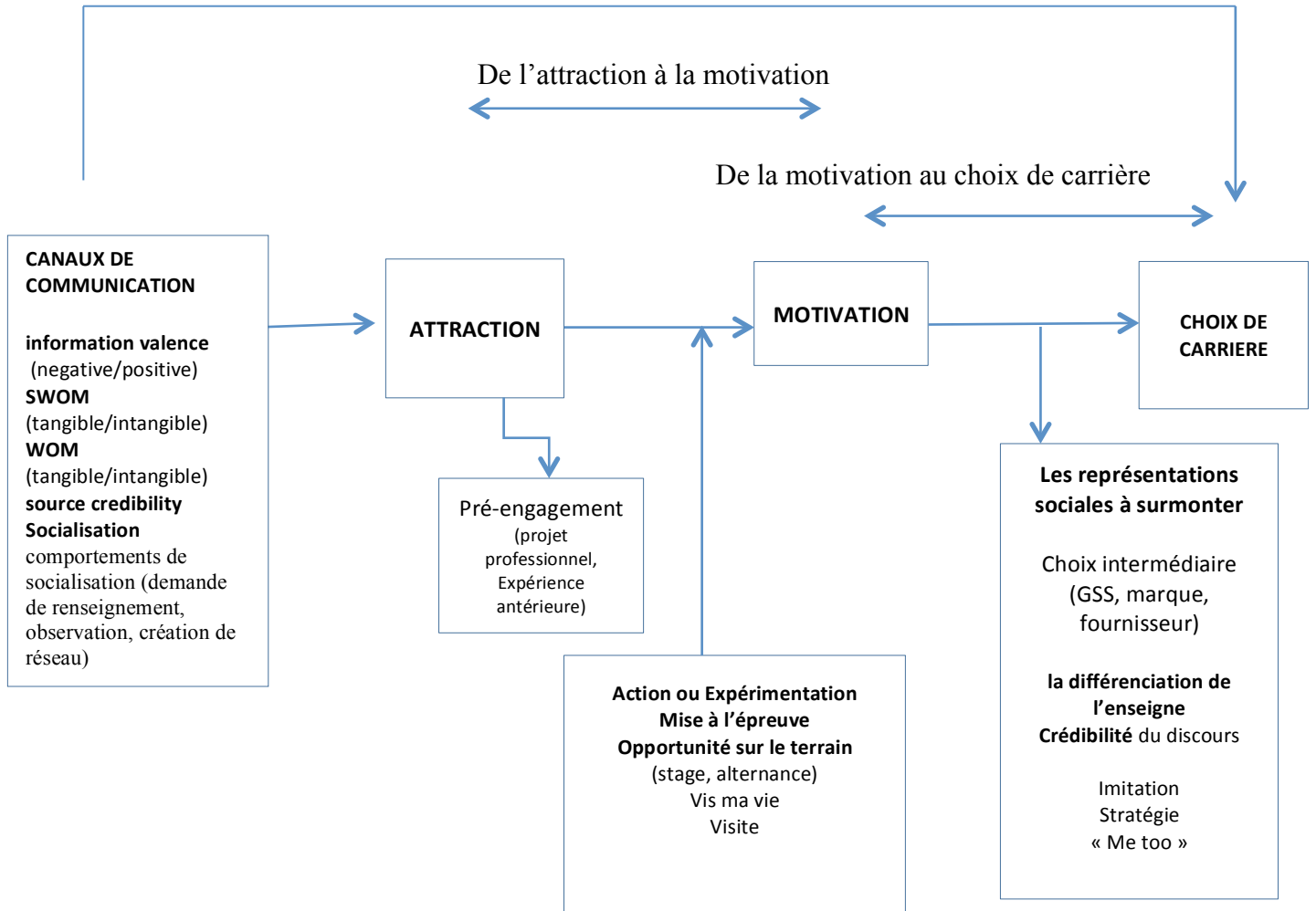


Figure 1 : Le processus de transformation de l'attractivité en choix de candidater dans une enseigne de distribution

Bibliographie

- Bateman Thomas S. and Crant Michael J. (1993), The proactive component of organizational behavior : a measure and correlates, *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-18.
- Breaugh, James A. (2008), Employee Recruitment: Current Knowledge and Important Areas, *Human Resource Management Review*, 18, 3, 103–18.
- Breaugh, James A., Leslie A. Greising, James W. Taggart and Helen Chen (2003), “The Relationship of Recruiting Sources and Pre-Hire Outcomes: Examination of Yield Ratios and Applicant Quality, *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 11, 2267–87.
- Brown, Jacqueline J. and Peter H. Reingen (1987), Social Ties and WOM Referral Behavior, *Journal of Consumer Research*, 350–62.
- Cable, Daniel M. and Daniel B. Turban (2001), Establishing the Dimensions, Sources and Value of Job Seekers’ Employer Knowledge during Recruitment, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115–63.
- Collins, Christopher J. and Cynthia K. Stevens (2002), The Relationship between Early Recruitment Activities and Application Decisions of New Labor Market Entrants: a Brand Equity Approach to Recruitment, *Journal of Applied Psychology*, 87, 6, 1121–33.
- Crant J. M. (2000), Proactive Behavior in Organizations, *Journal of Management*, 26, 435-462.
- Doise W. (1982), *L'explication en psychologie sociale*, Paris, Presses Universitaires de France. (Traduction italienne)
- Doise W. et Palmonari A., (1986), *L'étude des représentations sociales*, Paris, Delachaux & Niestlé.
- Fernandez, Roberto M. and Nancy Weinberg (1997), Sifting and Sorting: Personal Contacts and Hiring in a Retail Bank, *American Sociological Review*, 62, 6, 883–902.
- Firat, A. Fuat and Alladi Venkatesh (1995), Liberatory Postmod-ernism and the Reenchantment of Consumption, *Journal of Consumer Research*, 22 (December), 239-267.
- Francès, R. (1987), *La motivation au travail*, in Lévy-Leboyer C., Sperandio J.-C. (Eds), *Traité de psychologie du travail*, Paris, PUF, 347-377.
- Granovetter, Mark (1973), The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, 78, 3, 1360–80.
- Glaser B. et Strauss A.L. (1967), *The discovery of grounded theory*, Chicago, Aldine.
- Highhouse Scott, Lievens Filip et Sinar Evan F.(2003), Measuring attraction to organizations, *Educational and Psychological Measurement*, 63, 6, 986-1001.

Hollingshead A.B., Wittenbaum G.M., Paulus P.B. , Hirokawa R.Y., Ancona D.G. et Peterson R.S. (2005), A look of groups from the functional perspective, *Theory of small groups : interdisciplinary perspectives*, éds. M.S. Poole et A.B. Hollinghead, Thousand Oaks, Sage, 21-62.

Holt (2002), Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding Author(s): Douglas B. Holt Source: *The Journal of Consumer Research*, 29, 1, 70-90.

Hurst, Jessica L. and Linda K. Good (2009), Generation Y and Career Choice : The Impact of Retail Career Perceptions , Expectations and Entitlement Perceptions, *Career Development International*, 14, 6, 570–93.

Kammeyer-Mueller, J.D., & Wanberg, C.R. (2003). Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment, *Journal of Applied Psychology*, 5, 779-794.

Keeling K.A. , McGoldrick P.J. , Sadhu H. (2013). Staff Word-of-Mouth (SWOM) and retail employee recruitment, *Journal of Retailing* , 89, 1, 88–104.

Levin, Daniel and Robert Cross (2004), The Strength of Weak Ties You Can Trust: the Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer, *Management Science*, 50, 11, 1477–90.

Lievens, Filip, Greet Van Hove and Frederik Anseel (2007), “Organizational Identity and Employer Image: towards a Unifying Framework,” *British Journal of Management*, 18 (March), 45–59.

Lievens, Filip and Scott Highhouse (2003), The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company’s Attractiveness as an Employer, *Personnel Psychology*, 56, 1, 75–102.

Major, Debra A. , Turner Jonathan E., and Fletcher Thomas D.(2006), Linking proactive personality and the big five to motivation to learn and development activity, *Journal of Applied Psychology*, 91, 4, 927-35.

Moscovici, S (1976)., *La psychanalyse, son image et son public*, Paris, PUF.

Nuttin, J. (1963), La motivation, in P. Fraisse P., Piaget J. (Eds), *Traité de psychologie expérimentale*, Paris, PUF.

Ozanne, Julie and Jeff Murray (1995), Uniting Critical Theory and Public Policy to Create the Reflexively Defiant Consumer, *American Behavioral Scientist*, 3, 8, 516-525.

Picard Magali, LSA 24 juin 2010

Seibert, Scott E., Kraimer Maria L., and Crant J. Michael (2001), What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success, *Personnel Psychology*, 54, 845-74.

Tang, Liu, Oh, and Weitz (2014) Socialization Tactics of New Retail Employees: A Pathway to Organizational Commitment, *Journal of Retailing*, 90, 1, 62–73.

Thompson, Craig J. and Diane Haytko (1997), Speaking of Fashion: Consumers' Uses of Fashion Discourses and the Appropriation of Countervailing Cultural Meanings, *Journal of Consumer Research*, 24 (June), 15-42.

Van Hoye, Greet and Filip Lievens (2005), “Recruitment-Related Information Sources and Organizational Attractiveness: Can Something Be Done About Negative Publicity?,” *International Journal of Selection and Assessment*, 13, 3, 179–88.