



HAL
open science

Analyse des conditions d'attractivité des TPE et PME de la branche BETIC auprès des jeunes actifs et diplômés

Philippe Anton, Michaël Bénédic, Sonia Boussaguet, Christophe Schmitt,
Aurélie van Hoyer

► To cite this version:

Philippe Anton, Michaël Bénédic, Sonia Boussaguet, Christophe Schmitt, Aurélie van Hoyer. Analyse des conditions d'attractivité des TPE et PME de la branche BETIC auprès des jeunes actifs et diplômés. Fédération Cinov; Malakoff Humanis. 2024. hal-04612857

HAL Id: hal-04612857

<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-04612857v1>

Submitted on 9 Jul 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License

Rapport de projet de recherche

ANALYSE DES CONDITIONS D'ATTRACTIVITE DES TPE ET PME DE LA BRANCHE BETIC (BUREAUX D'ETUDES TECHNIQUES, CABINETS D'INGENIEURS-CONSEILS ET DES SOCIETES DE CONSEILS) AUPRES DES JEUNES ACTIFS ET DIPLOMES.

Ce rapport de recherche a été financé par la fédération CINOV et le groupe Malakoff Humanis.

Auteurs :

Anton Philippe, CEREFIGE, Université de Lorraine

Bénédic Michaël, CEREFIGE, Université de Lorraine

Boussaguet Sonia, NEOMA Business School

Schmitt Christophe, CEREFIGE, Université de Lorraine

Van Hoyer Aurélie, INSPIRE, Université de Lorraine



UNIVERSITÉ
DE LORRAINE



CEREFIGE
Centre européen de recherche en Économie Financière
et Gestion des Entreprises



Les esprits indépendants
ont leur collectif



santé - médecine - retraite - diabète



RZE

Recherche & Expertise
en Entrepreneurial



REIMS - ROUEN - PARIS

Table des matières

1. CADRAGE DU PROJET	3
1.1 CONTEXTE DE LA RECHERCHE ET PROBLEMATIQUE	3
1.2 OBJECTIFS	4
1.3 CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE : SYNTHESE DE LA LITTERATURE	5
1.4 METHODOLOGIE	8
2. LES RESULTATS	10
2.1 REPRESENTATIONS ET CRITERES PRIORITAIRES DANS LE CHOIX DE L'ENTREPRISE POUR LES ETUDIANTS	10
2.2 REPRESENTATIONS DES JEUNES ACTIFS SUR LES FACTEURS D'ATTRACTIVITE ET DE FIDELISATION	19
2.3. REPRESENTATIONS CROISEES DIRIGEANTS, MANAGERS, JEUNES ACTIFS ET ANALYSE DES STRATEGIES MISES EN ŒUVRE	29
3. PISTES D' ACTIONS POUR LES ACTEURS DE LA BRANCHE BETIC	38
3.1 SOLUTIONS IMAGINEES PAR LES ETUDIANTS EN TERMES DE RECRUTEMENT ET INTEGRATION (ATELIERS NBS)	38
3.2 EXEMPLE DE TEMOIGNAGES DE CHEFS D'ENTREPRISES DE LA BRANCHE BETIC	40
3.3 RECOMMANDATIONS : ORIENTATIONS, STRATEGIES ET ACTIONS EN MATIERE D'ATTRACTIVITE ET FIDELISATION	43
4. GLOSSAIRE ET BIBLIOGRAPHIE	46

1. Cadrage du projet

1.1 Contexte de la recherche et problématique

Contexte actuel et enjeux du projet : un contexte post-covid révélateur d'enjeux et de défis en matière d'attractivité.

La période post-covid a été un accélérateur de transformations qui se sont produites dans le monde du travail (Dabi, 2021) mais aussi un révélateur de nouvelles préoccupations professionnelles (éthique, recherche de sens, flexibilité du temps de travail et respect de l'environnement)¹. Les TPE et PME à l'instar des grandes entreprises sont traversées par ces changements multifactoriels constituant un défi en termes d'attractivité et de fidélisation comme le relate plusieurs études réalisées au sein de la branche des Bureaux d'Etudes Techniques, des cabinets d'Ingénieurs Conseils et des sociétés de conseils (*i.e.*, BETIC)². Les résultats de l'enquête « Future leaders » lancée par la Fédération Cinov en 2020 confirment cette tendance en montrant que les jeunes cadres dirigeants et collaborateurs de moins de 40 ans au sein des Bureaux d'Etudes Techniques sont davantage intéressés par un bon équilibre de vie et des missions porteuses de sens qu'une carrière purement lucrative.

Face à ce contexte qui a fait évoluer les critères de choix d'un futur employeur, les TPE et PME malgré leur dynamisme peinent à tirer leur épingle du jeu pour s'attirer les faveurs des jeunes actifs diplômés même si on observe cette année une légère amélioration depuis 2017³. A cela s'ajoute une attrition structurelle (Nombre de collaborateurs perdus / Nombre moyen de collaborateurs sur une période donnée x 100) impactant plus directement les entreprises qui regroupent des métiers sous tension (Oubelmouh et al., 2023).

Dans cette configuration l'identification des facteurs d'attractivité des TPE-PME représente un double enjeu :

- Scientifique, car on recense peu de travaux de recherche au niveau de ce type de structures.
- Opérationnel, afin de fournir des clés de lecture aux dirigeants sur les leviers à actionner pour devenir un employeur de choix quelle que soit la taille de l'entreprise.

La concrétisation de ce besoin a donné lieu à un projet de recherche intervention intitulé « Analyse des conditions d'attractivité des TPE et PME de la branche BETIC auprès des jeunes actifs et diplômés ». Il associe la fédération de syndicats de TPE et PME dans les métiers du conseil, ingénierie et numérique (Cinov), le groupe de protection sociale paritaire Malakoff Humanis, Neoma Business School et le CEREFIGE de l'Université de Lorraine.

¹ <https://www.francetravail.org/accueil/actualites/2022/comment-repondre-aux-nouvelles-attentes-des-jeunes-sur-le-marche-du-travail.html?type=article>.

² Rapport ADESATT (BVA - OLECIO de juin 2022) concernant la vision des jeunes sur le travail et les métiers de la branche BETIC.

³ <http://www.rexecode.fr/public/Indicateurs-et-Graphiques/Enquete-Tresorerie-Investissement-et-Croissance-des-PME>

1.2 Objectifs

Le projet vise à réaliser une étude comportant des enquêtes quantitatives (questionnaires) et qualitatives (entretiens individuels et collectifs) afin d'analyser à travers une recherche interdisciplinaire (sciences de gestion, psychologie du travail, sciences et techniques des activités physiques et sportives) les conditions d'attractivité des TPE/PME pour les jeunes actifs et diplômés.

Trois objectifs principaux ont été définis.

- **Comprendre comment renforcer l'attractivité des métiers de la branche et permettre à ses adhérents de recruter davantage de jeunes actifs.**
Une attention particulière est portée aux effets du contexte actuel marqué par la crise sanitaire, le développement de nouvelles aspirations professionnelles, le renforcement de préoccupations environnementales et sociales.
- **Apporter un éclairage sur les perceptions des jeunes actifs et diplômés des conditions d'attractivité des TPE et PME.**
L'équipe de recherche interdisciplinaire facilite cette mise en lumière en mobilisant différentes ressources académiques.
- **Apporter un éclairage complémentaire sur le rôle que peut jouer un organisme assureur auprès des acteurs de la branche (en matière de régime, de couverture, de prévention et d'accompagnement dans les domaines de la Responsabilité Sociale et Environnementale, de la santé et du bien-être) afin de contribuer au développement de leurs conditions d'attractivité.**
L'association de Malakoff Humanis à ce projet permet d'appréhender la question de l'attractivité sous l'angle d'aspects liés à la santé et aux conditions de vie au travail (dans une acception large incluant le sens au travail, la reconnaissance, l'équilibre vie privée et vie professionnelle, etc.).

1.3 Cadre théorique de la recherche : synthèse de la littérature

Un environnement socio-économique en mutation

La décennie 2020-2030 s'est ouverte sur un environnement économique complexe à fort enjeux environnementaux et technologiques au sein du tissu productif français. L'état de ce dernier constitue un point de vigilance stratégique car la diversité des activités qui s'y réalisent contribuent à la performance financière des entreprises (Bock et al., 2023). Celles-ci ont été impactées ces dernières années par une évolution de l'environnement économique qui s'est caractérisé par deux tendances structurelles : la préoccupation environnementale et le numérique. Relever ces défis revêt à la fois un intérêt de croissance mais aussi des enjeux de transformations pour des entreprises qui sont exposées à différents niveaux d'incertitudes et de contraintes (économique, fiscale, réglementaire). Poumon de l'économie (Forsman et Temel, 2011 ; Berger-Douce, 2021) avec environ 20 millions d'entreprises en Europe et près de la moitié de l'emploi salarié en France (Insee, 2020), les TPE-PME illustrent bien cette complexité au sein de ce tissu qui a traversé plusieurs crises successives dont le choc pandémique qui l'a fragilisé⁴. Face à ces situations génératrices de perturbations pour les organisations et de vulnérabilité financière « *la résilience du tissu productif nécessite l'adaptation de l'appareil productif à la demande future et du capital humain aux besoins de l'appareil productif* » (Guillou et al., 2022). Cette résilience passe par la construction de capacités collectives qui nécessitent des compétences dans un contexte concurrentiel où les difficultés de recrutement et de fidélisation sont déjà présentes au sein de secteurs d'activités tels que l'ingénierie et le numérique⁵. Cette évolution constitue une urgence car il a été prouvé que l'attractivité des talents est un facteur de la croissance de l'organisation (Valverde et al., 2013) sachant que 47% des dirigeants évoquent les difficultés de recrutement comme frein à la croissance, même si on observe un léger recul depuis 2017⁶. Elle représente aussi une opportunité pour construire une stratégie d'attractivité avec une image de marque (*i.e.*, marque employeur) forte⁷ afin de capter les bons profils à recruter dont les préoccupations en termes d'organisation et de travail ont été rendues plus saillantes depuis le COVID. En effet Taupin (2016) avait déjà identifié les signaux de différents changements chez la nouvelle génération et leurs liens avec les principes de gestion entrepreneuriale. Les jeunes souhaitent déjà travailler dans des environnements agiles qui leur permettent de construire leur parcours de carrière en donnant du sens à leur activité de travail tout en ayant la capacité à concilier leur équilibre de vie entre le travail et la sphère privée.

Cet éclairage contextuel pointe la nécessité d'identifier certains invariants permettant de nourrir une réflexion managériale sur ces préoccupations par la construction de stratégies mobilisant des leviers ce qui passe dans un premier temps par un décryptage de la multidimensionnalité du concept d'attractivité organisationnelle.

⁴ INSEE. (2021). Pandémie de Covid-19 et pertes d'activité : évaluation de l'impact de la crise sur les trajectoires des entreprises françaises en 2020.

⁵ Etude sur l'attractivité des métiers du numérique et de l'ingénierie pour les femmes en France OPIIEC, 2023.

⁶ <http://www.rexecode.fr/public/Indicateurs-et-Graphiques/Enquete-Tresorerie-Investissement-et-Croissance-des-PME>.

⁷ <https://bigmedia.bpifrance.fr/news/marque-employeur-definition-pourquoi-et-comment-la-developper>.

L'attractivité est liée à l'image de marque de l'entreprise (marque employeur)

La revue de l'état de l'art⁸ montre que l'attractivité organisationnelle est liée à la marque employeur, c'est-à-dire à l'image de marque de l'entreprise en tant qu'employeur au niveau interne (i.e., les salariés) et externe (i.e., les étudiants et jeunes diplômés). Face au besoin stratégique pour les entreprises de se démarquer comme « employeur de choix », le concept de marque employeur fait référence à l'ensemble des mesures que peut proposer l'employeur pour attirer et retenir les individus.

Les différentes recherches montrent qu'ils existent principalement quatre types de mesures :

- Contribuer à donner du sens au travail.
- Participer à maintenir un bon climat de travail.
- Accompagner le développement des parcours professionnels.
- Proposer des avantages matérielles et monétaire (actions sociales, ordinateurs, primes, salaires).

La marque employeur véhicule les valeurs de l'entreprise

Ces mesures réfléchissent la culture organisationnelle de l'entreprise et l'ancrage des valeurs qui lui sont associée. Au travers de ce prisme **la marque employeur représente un pivot pour communiquer sur les valeurs d'une entreprise** et mieux cerner les valeurs souhaitées des futurs recrutés. Elle représente l'image qu'ils peuvent se faire de l'entreprise et elle répond à la question qu'ils pourraient se poser : « Quelle est la valeur ajoutée de cette entreprise ? » conditionnant ainsi leur intention de postuler.

Dans cette perspective, **le management de la marque employeur constitue un enjeu stratégique** qui correspond à la capacité de l'entreprise à construire en interne comme en externe une image claire de ce qui la distingue et rend désirable afin de se montrer comme un employeur de choix. Ce processus de gestion de l'image de l'employeur se présente sous la forme de trois étapes :

- L'identification de sa proposition de valeur.
- La communication de cette offre auprès des candidats ciblés et de ses salariés en utilisant les outils traditionnels du marketing.
- L'alignement de la marque employeur interne et externe pour que le discours soit cohérent avec la réalité qui est réellement vécue par les collaborateurs.

Les études montrent que la marque employeur interne a un effet direct sur la fidélisation des salariés. En effet si la promesse faite au travers de la marque employeur n'est pas tenue, l'entreprise se retrouve exposée au départ des salariés qui perçoivent une distorsion entre valeur perçue et valeur réelle. A l'inverse la confirmation constituerait un levier en termes de réseautage, d'implication et d'identification à l'organisation.

L'alignement entre valeurs personnelles et organisationnelles reste cependant complexe à trouver. **La responsabilité sociale des entreprises (i.e., RSE)** y contribue positivement comme l'ont montré certaines recherches avec un double effet produit par l'engagement d'une entreprise dans une démarche RSE.

⁸ Revue de littérature réalisée dans un des livrables du projet.

Tout d'abord, le développement de la RSE dans la marque employeur et sa convergence avec les valeurs personnelles des candidats participe à l'intention de poursuivre le recrutement pour les candidats potentiels et ensuite contribue à leur fidélisation dans la capacité à faciliter la construction de sens entre la proximité de la marque, l'image de réputation, la promesse et le développement professionnel des personnes. Ainsi une organisation perçue comme socialement responsable et dont la marque employeur est forte dispose d'un avantage concurrentiel la rendant plus attractive auprès des candidats potentiels. De plus, Berger Douce (2021) a mis en évidence le rôle des pratiques RSE dans les PME qui fournissent des capacités de résilience plus importante à l'entreprise.

A contrario, l'absence d'actions sur la thématique de la RSE va générer des perceptions plutôt négatives de l'entreprise en tant qu'employeur.

Les critères de choix passent aussi par des valeurs personnelles qui vont plus directement participer à un ancrage du parcours professionnel.

Les individus peuvent également opérer des choix dans leur parcours professionnel en fonction de ce que l'on appelle les ancrés de carrières. Celles-ci permettent de décrypter les motivations profondes des salariés pour progresser dans la vie professionnelle. Un individu en possède plusieurs qui guident son cheminement. Même si ces ancrés sont évolutives au cours de sa trajectoire professionnelle, elles constituent un bon marqueur de ce que souhaitent retrouver la personne chez l'employeur⁹.

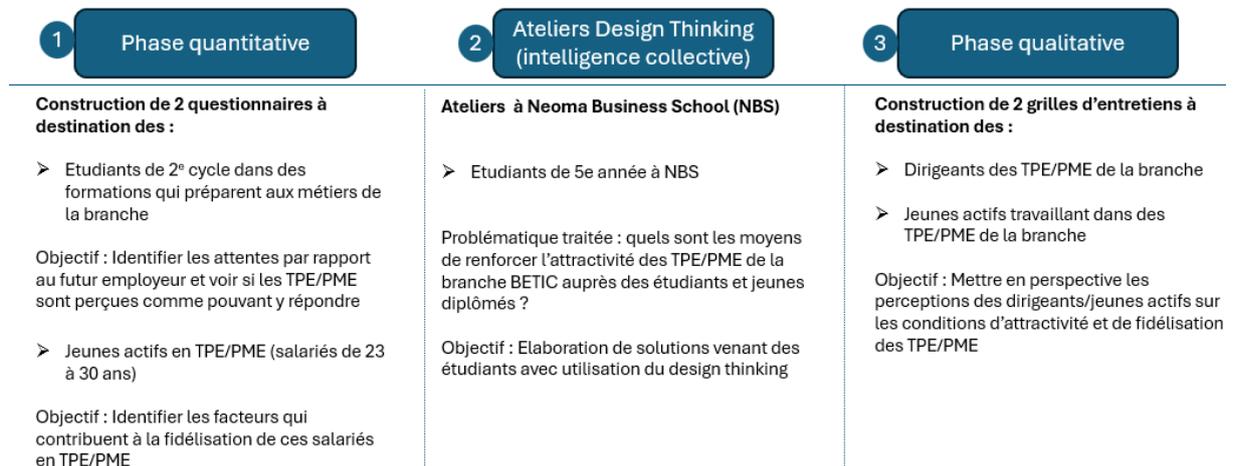
Les ancrés que l'on peut retrouver sont :

- **Compétence technique/fonctionnelle** : La carrière s'organise autour d'un métier spécifique. La personne souhaite devenir un expert dans son domaine et acquérir sans cesse des nouvelles compétences pour se perfectionner.
- **Autonomie** : La personne souhaite être autonome dans ses décisions professionnelles.
- **Dévouement** : La carrière s'oriente sur une activité représentée comme une cause comme l'humanitaire.
- **Sécurité/stabilité** : L'individu organise sa carrière autour d'une zone de confort avec la recherche d'une stabilité financière et en étant peu enclin au changement.
- **Managériale** : La personne oriente sa carrière vers des compétences de direction.
- **Créativité- entrepreneuriat** : Les décisions de carrière vont s'orienter vers le besoin de création. La personne aura tendance à se diriger vers des entreprises innovantes. Elle est également susceptible de prendre des risques et de lancer sa propre activité.
- **Défi pur** : L'individu va définir sa vie à travers la compétition, des challenges à surmonter.
- **Style de vie** : Les personnes souhaitent prioriser un équilibre vie professionnelle/vie privée et vont positionner la qualité de vie à la centralité de leurs décisions de carrière.

⁹ Blanchette, B., et Bencherqui, D. B., « Heureux qui comme Ulysse... Amarrage des ancrés de carrière et de l'employabilité dans la carrière protéenne », Management & Avenir, n° 121, février 2021, p. 149-169.

1.4 Méthodologie

La méthodologie qui a été mise en œuvre pour ce projet s'est déroulée en trois phases comme le précise le processus décrit ci-dessous.



Phase 1 : une approche de nature quantitative.

La première phase du projet correspond à une approche quantitative. Il s'agit d'administrer un questionnaire à des jeunes (23-30 ans) qui se destinent à faire carrière dans les métiers du conseil, ingénierie et numérique. Un construit exploratoire composé de 184 items à destination des étudiants de deuxième cycle a ainsi été élaboré ¹⁰. Face à la rareté de questionnaires validés qui sont produits en France sur les TPE-PME nous avons intégré deux batteries de 28 items issus de recherches belges qui avaient été conçues pour étudier la marque employeur des TPE-PME auprès d'élèves ingénieurs. La première batterie évalue les attitudes des étudiants vis-à-vis de l'entreprise et les attributs perçus de l'emploi. La deuxième batterie vise quant à elle à identifier les facteurs susceptibles d'influencer les préférences et les perceptions des étudiants dans leur processus d'évaluation d'une TPE-PME en tant qu'employeur potentiel.

Les autres échelles qui composent le questionnaire sont issues des travaux sur les ancrs de carrières dont l'approche a été présentée plus en amont tout comme la responsabilité sociale et environnementale. Nous avons ajouté une échelle courte sur le genre et l'attractivité organisationnelle ainsi qu'un bloc d'items portant sur la prévoyance et la santé avec les activités physiques et sportives.

Un deuxième construit composé de 108 items a été élaboré à destination des jeunes actifs. A la lecture de l'état de l'art nous avons conservé la première batterie des questions belges à laquelle nous avons ajouté les mêmes échelles que pour le premier construit. Cependant nous avons intégré quatre échelles supplémentaires visant à évaluer la reconnaissance au travail, le leadership, la conciliation des équilibres de vie au travail ainsi que la satisfaction au travail.

¹⁰ Les variables des questionnaires sont expliquées dans le livrable du projet, Revue de littérature.

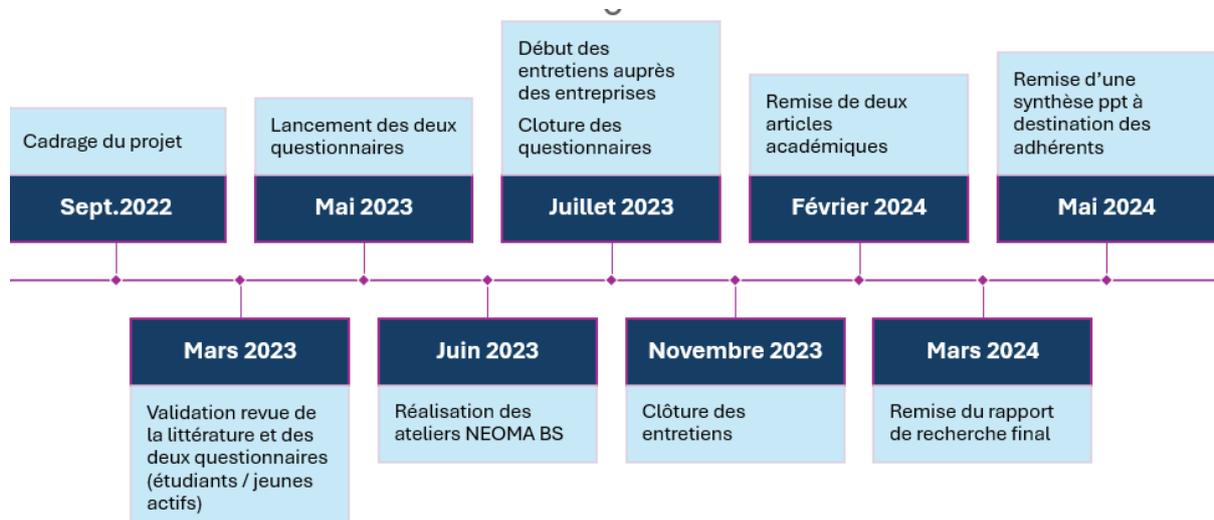
Phase 2 : Des ateliers d'intelligence collective.

Les parties prenantes au projet ont bénéficié d'une opportunité de collaboration avec Neoma Business School (NBS) dans le cadre d'un dispositif pédagogique à caractère entrepreneurial adressé à des étudiants de 5e année (environ 150 étudiants issus de formations diverses et variés). Ce dispositif intitulé Projet Innovation Terrain consistait à soumettre à la réflexion de groupes d'étudiants une problématique d'innovation en lien avec le management des organisations (*i.e.*, les moyens de renforcer l'attractivité des TPE/PME de la branche BETIC auprès des jeunes dans le cas présent). NBS s'est associée à un cabinet de conseil spécialisé en Design Thinking et Innovation. Pour explorer pleinement la force de cette méthode, les étapes étalées sur deux demi-journées alternaient des phases de divergence pour ouvrir le champ des possibles et générer un maximum d'idées sans se censurer et des phases de convergence pour se mettre d'accord en équipe sur les idées à retenir et le choix d'une solution, challengée in fine par les partenaires du projet (*i.e.*, Cinov et Malakoff Humains).

Phase 3 : Une approche de nature qualitative.

La deuxième phase correspond à une approche qualitative. Une série d'entretiens semi-structurés a été réalisé auprès de 17 dirigeants de TPE-PME de la branche et 68 jeunes actifs dont l'ancienneté ne dépasse pas 7 ans au sein de l'entreprise. A cette fin deux guides d'entretien ont été créés. Le premier était destiné à la population de chefs d'entreprises. Sa structure était composée de 28 items regroupés en 9 axes thématiques : trajectoire socioprofessionnelle, style managérial, représentation de la TPE-PME, marque employeur, management des collaborateurs, contexte et stratégie d'attractivité, stratégie de fidélisation, capitalisation des connaissances, ressources externes à l'entreprise. Le deuxième qui ciblait la population de jeunes actifs était composé de 23 items regroupés en 9 axes thématiques : trajectoire socio professionnelle, représentation de la TPE-PME, marque employeur, processus d'intégration, représentation de l'attractivité, d'une TPE-PME en 2023, valeur de la marque employeur, développement des compétences et du parcours professionnel au sein de l'entreprise, image du métier, santé et prévoyance. Un jeu de questions qui portaient sur la définition des valeurs de l'entreprise qui caractérisent la marque employeur et celles qui étaient souhaitées avait été ajouté aux deux questionnaires.

Rappel du calendrier du projet



2. Les résultats

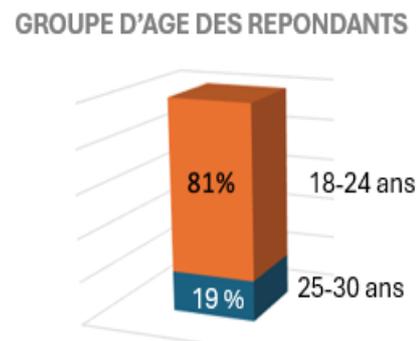
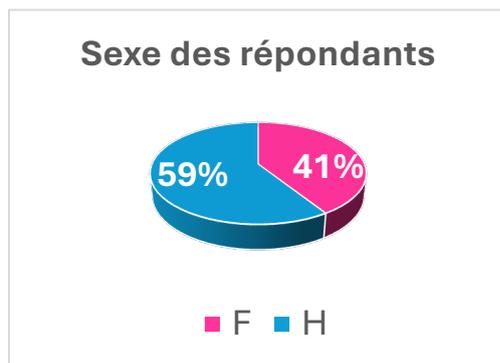
2.1 Représentations et critères prioritaires dans le choix de l'entreprise pour les étudiants

Questionnaire étudiants : caractéristiques de l'échantillon

L'enquête en ligne adressée aux étudiants a été réalisée avec la plateforme Limesurvey.

L'échantillon est composé de 126 jeunes répondants et révèle plusieurs niveaux d'hétérogénéité.

- Avec 75 hommes pour 51 femmes, ces dernières sont légèrement sous représentées.
- Les étudiants interrogés ont majoritairement moins de 30 ans (98%) avec une surreprésentation du segment des 18-24 ans qui regroupe 81% des répondants.



- Les filières de formations en master 1 et 2 regroupent 93 % des étudiants dont 88% en deuxième année de master.
- Parmi ceux-ci, 73% préparent un diplôme dans les affaires en business school, 13% dans l'ingénierie, 5% dans le management international, 3% en ressources humaines.

Connaissance de la TPE-PME et du futur employeur

- Près de 71 % de la population totale a effectué au moins un stage dans une TPE-PME.

Moyens de prise de connaissances du futur employeur

- Plus de la moitié des répondants prend connaissance du futur employeur par les réseaux digitaux
- LinkedIn apparaît comme le réseau que fréquente le plus les répondants (86%) pour prendre connaissance du futur employeur
- Le recours aux médias sociaux semble donc incontournable pour les TPE/PME



Représentations de l'attractivité des TPE-PME par les étudiants

- **Des mots qui traduisent des visions différentes de l'entreprise entre les sous-groupes d'étudiants.**

Il n'existe pas de relations significatives entre les sous-groupes d'étudiants (ingénieurs et commerciaux) et les mots produits qui sont associés à la vision positive ou négative des TPE/PME. Cependant on retrouve des écarts et des similitudes comme notifié dans le tableau suivant.

- **Les mots associés à une vision positive de la TPE-PME.**

Plus précisément la vision positive de la TPE-PME est associée chez les ingénieurs à la relation de proximité et à la flexibilité chez les commerciaux avec un accès plus rapide à des responsabilités. Le climat et la latitude laissée en termes d'autonomie et de polyvalence sont les mots communs exprimés positivement principalement par les deux groupes d'étudiants.

- **Les mots associés à une vision négative de la TPE-PME.**

L'instabilité économique est associée quant à elle d'une lecture négative pour les ingénieurs. Le manque de visibilité à l'échelon national et international, de structuration dans l'organisation et les parcours de développement RH ainsi que la capacité financière sont les mots exprimés négativement par les commerciaux associés des exigences élevées en termes de charge de travail. La vision négative partagée porte sur la dimension capacitaire en termes de ressources qui apparaissent comme limitées impactant les bénéficiaires dans la possibilité d'accéder à des avantages liés à la présence de politiques salariales et sociales.

Représentation des TPE-PME	Ingénieurs	Commerciaux	Représentation commune
Vision positive	<ul style="list-style-type: none"> • Aspect familial. • Ambiance plus humaine. • Relations de proximité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité qui nécessite une prise de responsabilité. • Travail qui a du sens. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiance. • Polyvalence. • Autonomie.
Vision négative	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilité économique 	<ul style="list-style-type: none"> • Des entreprises trop discrètes, avec une notoriété faible et une localisation peu attirante. • Difficultés dans la visibilité et clarté dans les missions et l'organisation. • Absence de mobilité internationale et de projets innovants • Capacités et performances financières. • Difficultés pour organiser et structurer le développement des parcours en ressources humaines. • De fortes exigences pour être rapidement opérationnel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Des ressources limitées. • Salaire peu attractif. • Faible avantage financiers et sociaux. • Absence de politiques sociales et salariales

Les critères prioritaires dans le choix de l'entreprise pour les étudiants

Les différences significatives entre les groupes d'étudiants et les ancres de carrières.

Les ancres de carrières qui constituent des valeurs contributives à l'orientation des choix dans les trajectoires professionnelles sont différentes à la lecture des sous -groupes d'étudiants.

- **Des différences entre les ingénieurs sur la sécurisation des parcours et la stabilité professionnelle.**
- Les élèves ingénieurs en système d'information et ceux qui sont dans les autres spécialités d'ingénieries ont des représentations qui diffèrent sur les ancres de carrières suivantes : la stabilité

professionnelle, la sécurité géographique et le défi dont les scores sont plus faibles pour les premiers.

- Manifestement il semble que la recherche de stabilité et sécurisation professionnelle soit plus importante ce qui se rapproche des ancrés que l'on retrouve pour le fonctionnariat mais qui converge avec les résultats publiés dans l'ouvrage de Dabi (2021) concernant la génération Z.

- **Une plus grande aversion aux risques chez les élèves ingénieurs.**
 - Des écarts sont à observer entre ces deux groupes et les autres groupes d'étudiants sur les compétences de direction en lien avec le management, le réseau, la mobilité internationale et l'entrepreneuriat qui bénéficient de scores moins importants.
 - Paradoxalement on retrouve une plus grande aversion au management et au risque chez les populations d'élèves ingénieurs à la lecture des scores plus faibles concernant les compétences de direction et l'entrepreneuriat. Le réseau et la mobilité internationale coïncident plus avec les valeurs des étudiants issues des filières en business school et management international.
 - Des similitudes existent entre les autres groupes de population sur le développement de carrière, le travail d'équipe, l'autonomie et l'indépendance, le mode de vie et l'employabilité.

- **Des similitudes entre les groupes sur le besoin de bénéficier des ressources du collectif de travail et d'avoir un emploi qui concilie les équilibres de vie.**
 - L'ensemble des groupes d'étudiants se rejoignent au sujet des ancrés qui correspondent aux valeurs d'autonomie et l'employabilité mais avec un besoin plus marqué que dans les générations précédentes pour le collectif de travail et la conciliation des équilibres de vie qui traduit l'importance accordée au mode de vie. Ces résultats se recoupent avec les tendances générales observées chez les individus appartenant à la génération Z.

Trois valeurs socles influencent le choix du futur employeur des étudiants

Les questions ci-dessous dont les scores sont compris entre 4 et 5 sur une échelle de 1 à 5 correspondent aux attributs qui sont les plus valorisés chez les étudiants

Attributs organisationnels et du travail les plus valorisés par les étudiants

L'opportunité d'acquérir de l'expérience pour faire évoluer ma carrière ?	4,65
Une organisation dans laquelle j'ai un sentiment de confiance en moi ?	4,60
Un environnement de travail stimulant ?	4,57
Une organisation pour laquelle je suis fier de travailler ?	4,48
Des horaires de travail flexibles ?	4,46
Un environnement de travail convivial ?	4,46
Une organisation dans laquelle je vois l'impact de mon travail ?	4,44
Un haut niveau de responsabilité et une implication dans le processus décisionnel ?	4,43
Une relation de qualité avec mes supérieurs hiérarchiques ?	4,43
Un employeur qui utilise et valorise ma créativité et encourage la prise d'initiatives ?	4,42
Une diversité des tâches qui me sont confiés ?	4,41
Les opportunités de promotion de carrières au sein de l'organisation ?	4,40
Des collègues qui me soutiennent et m'encouragent ?	4,29
L'opportunité de transmettre ce que j'ai appris ?	4,28
Un sentiment d'acceptation et d'appartenance à l'organisation ?	4,27
Une sécurité d'emploi au sein de l'organisation ?	4,26
La reconnaissance de la part de la hiérarchie ?	4,25
Une organisation qui délivre des produits et services de haute qualité ?	4,12
L'opportunité de travailler en équipe ?	4,11
Une organisation qui fournit des services et produits innovants ?	4,10
La performance financière de l'organisation ?	4,07
Une organisation socialement responsable et respectueuse de l'environnement ?	4,05
Un employeur innovant qui utilise des pratiques de travail novatrices ?	4,04

Nous pouvons les regrouper en trois valeurs socles que souhaitent retrouver prioritairement les étudiants chez leur futur employeur :

- **La valeur d'intérêt** : Elle correspond à un sentiment de réaliser une activité qui fait du sens et à la fierté d'appartenir à une organisation qui favorise l'épanouissement des personnes notamment avec un cadre de travail qui fait appel à l'autonomie et la flexibilité du travail et qui participe à la reconnaissance des actions produites.
- **La valeur de développement** : Elle concerne à la fois le développement professionnel (apprentissage et effet tremplin pour la carrière), le développement social (qualité des relations avec les collègues et le manager) et le développement économique (avantage économique lié à la performance de l'organisation).
- **La valeur innovation durable** : Elle comprend des actions qui portent sur l'innovation et la responsabilité sociale et environnementale.

Dans ce prolongement les scores obtenus sur les échelles portant plus précisément sur la RSE confirment cette préoccupation des étudiants envers ce domaine ainsi que celui de l'inclusion et la diversité (égalité hommes-femmes).

En synthèse : Les étudiants accordent un même niveau d'importance à 3 valeurs socles. Elles mettent en perspective un cadre de vie et de travail qui participe à l'épanouissement personnel et professionnel.

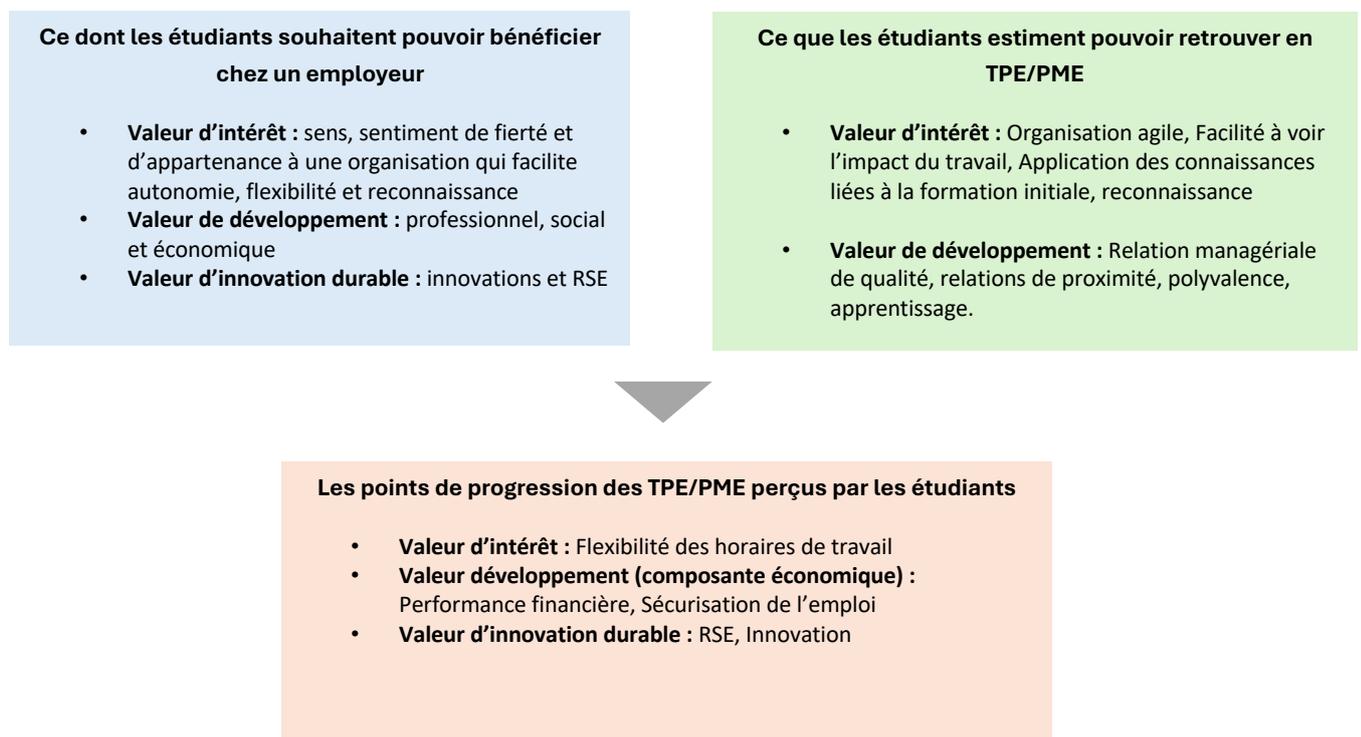
Face à leurs attentes nous allons voir maintenant comment les étudiants perçoivent la capacité des TPE-PME à y répondre.

Confrontation des critères de choix d'un employeur et capacité des TPE-PME à y répondre selon les étudiants

Les questions ci-dessous dont les scores sont compris entre 4 et 5 sur une échelle de 1 à 5 décrivent les attributs que les étudiants pensent pouvoir retrouver dans une TPE-PME.

Attributs organisationnels et du travail de la PME perçus par les étudiants	
Une organisation dans laquelle je vois l'impact de mon travail ?	4,37
Une relation de qualité avec mes supérieurs hiérarchiques ?	4,35
Une diversité des tâches qui me sont confiés ?	4,32
Un environnement de travail convivial ?	4,31
La reconnaissance de la part de ma hiérarchie ?	4,31
L'opportunité de travailler en équipe ?	4,30
Une organisation qui m'aide à développer un sentiment de confiance en moi ?	4,27
Un environnement de travail stimulant ?	4,24
Un haut niveau de responsabilité et une implication dans le processus décisionnel ?	4,24
Un sentiment d'acceptation et d'appartenance à l'organisation ?	4,24
Un employeur qui utilise et valorise ma créativité et encourage la prise d'initiatives ?	4,21
L'opportunité d'acquérir de l'expérience pour faire évoluer ma carrière ?	4,19
Des collègues qui me soutiennent et m'encouragent ?	4,17
L'opportunité d'appliquer ce que j'ai appris lors de mes études ?	4,17
Une organisation pour laquelle je suis fier de travailler ?	4,16
Les opportunités de promotion de carrières au sein de l'organisation ?	4,15
L'opportunité de transmettre ce que j'ai appris ?	4,14
Une organisation orientée client ?	4,07
Une organisation qui délivre des produits et services de haute qualité ?	4,07
Des horaires de travail flexibles ?	4,06
Une organisation socialement responsable et respectueuse de l'environnement ?	4,03

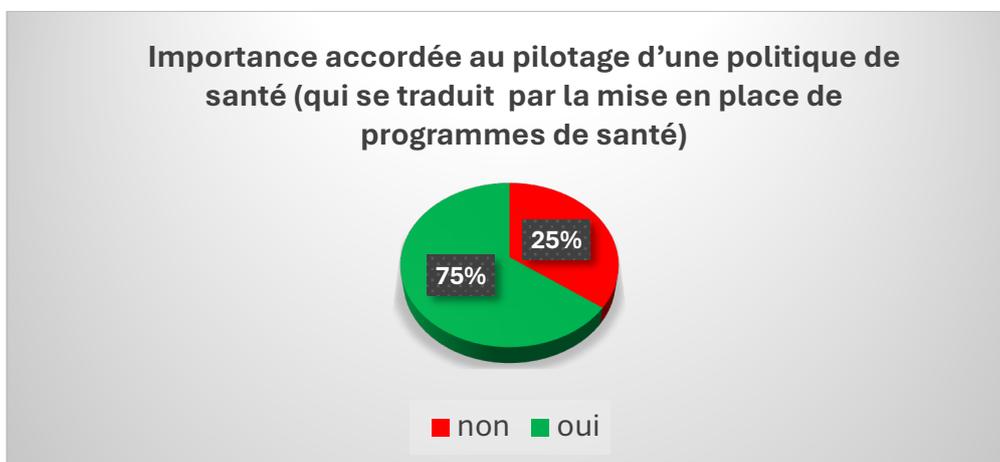
- L'analyse des résultats permet de regrouper les attributs en trois groupes de valeurs ce qui facilite l'alignement qui serait à rechercher entre les attendus des étudiants et la capacité des entreprises à y répondre.



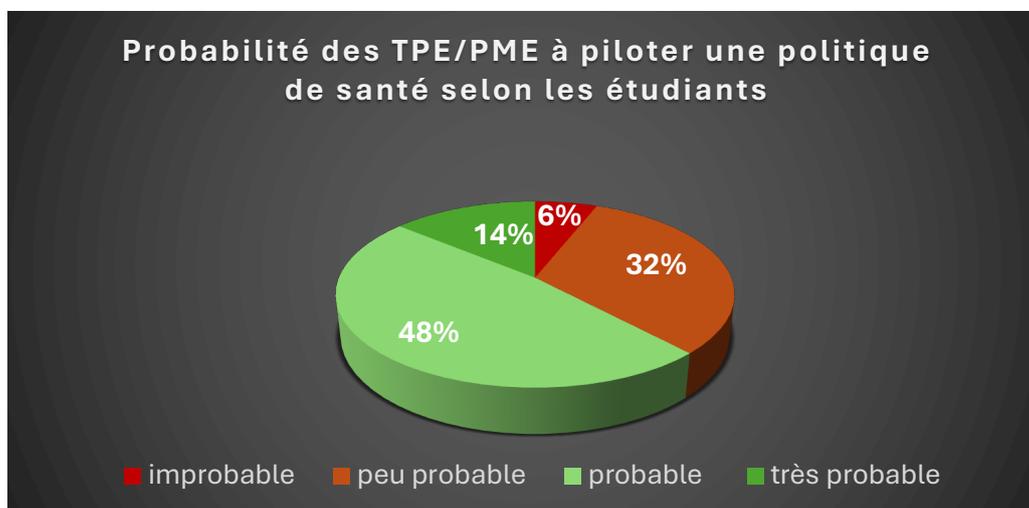
- Les valeurs d'intérêt et de développement perçues concernant l'environnement de travail et la qualité des relations professionnelles rassemblent les questions qui obtiennent majoritairement les meilleurs scores. Plus particulièrement les étudiants pensent pouvoir retrouver dans une TPE-PME une organisation qui facilite la polyvalence, la responsabilisation et la diversité des tâches dans un cadre de proximité qui permet à la fois de bénéficier d'une reconnaissance quant à l'impact de son travail et d'une relation managériale de qualité. On retrouve également la capacité à pouvoir appliquer ce que l'on a appris et de le développer dans un environnement stimulant en termes d'apprentissages et d'opportunités de carrières.
- Cependant les perspectives de flexibilité du temps de travail obtiennent des scores un peu moins importants mais qui restent satisfaisants (4,06).
- Les étudiants doutent plus dans les capacités des TPE-PME à fournir des produits innovants qui restent plus faiblement perçue (3,99) tout comme dans l'accompagnement et la sécurisation du parcours professionnel. A cela s'ajoute la performance financière et la mobilité géographique (3,74).
- Concernant la responsabilité sociale et environnementale, les étudiants perçoivent comme un peu moins probable la capacité à les retrouver dans les TPE et PME tout comme les actions portant sur l'inclusion et la diversité au sujet de l'égalité (homme-femme).

Une forte préoccupation pour une politique de promotion et de prévention de la santé au travail

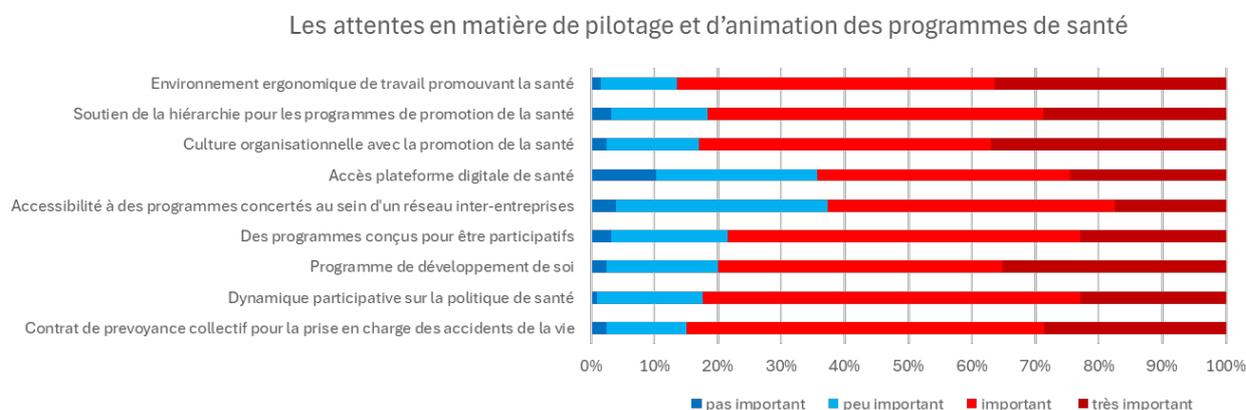
- Dans le prolongement des trois valeurs socles. Les analyses montrent également que 80% des étudiants accordent de l'importance à la présence d'une politique managériale de prévention et promotion de la santé au travail.
- 75% des étudiants accordent de l'importance au pilotage de cette politique (qui se traduit par la mise en place de programmes de santé).



- Les étudiants sont convaincus pour plus de la moitié d'entre eux (64%) de la capacité des TPE-PME à mettre en place une politique de prévention de santé au travail ainsi qu'à la piloter avec la mise en place de programmes de santé (62%).



Importance accordée au pilotage de programmes de santé et capacité perçue des TPE/PME à les concrétiser



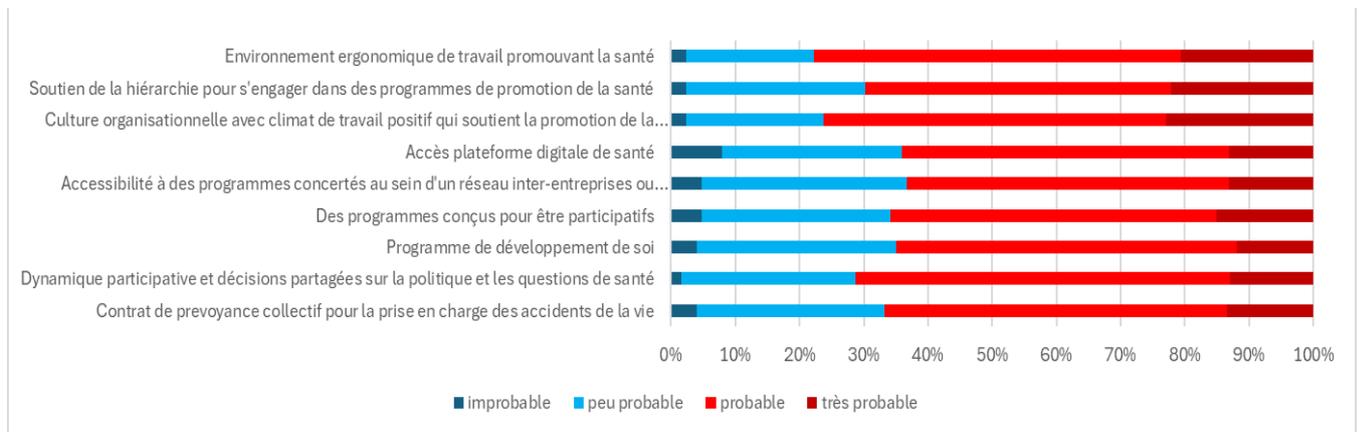
- A la lecture des résultats on peut observer que plus de 80% des étudiants souhaitent que le pilotage de cette politique et sa déclinaison en termes de programmes soient réalisés de façon participative¹¹.
- Plus de 80% des étudiants souhaitent bénéficier d'un soutien de la hiérarchie pour la mise en place des programmes de santé¹².

¹¹ Il s'agit de la moyenne des résultats obtenus pour les scores « important » et « très important » sur les items : « Dynamique participative sur la politique de santé » et « des programmes conçus pour être participatifs »

¹² Il s'agit des résultats obtenus pour les scores « important » et « très important » à l'item : « soutien de la hiérarchie pour les programmes de promotion de la santé »

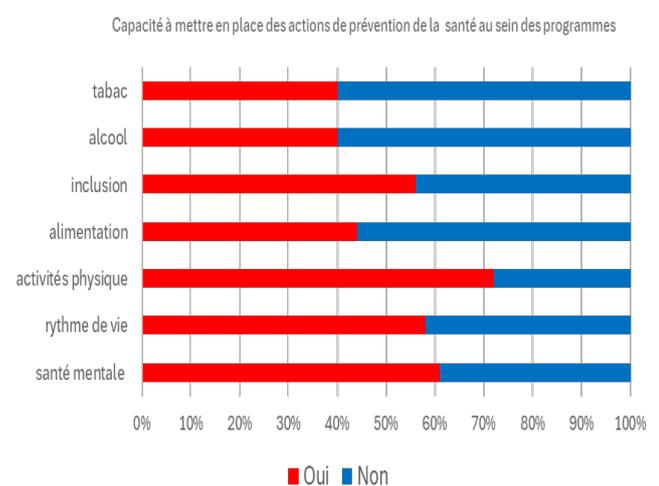
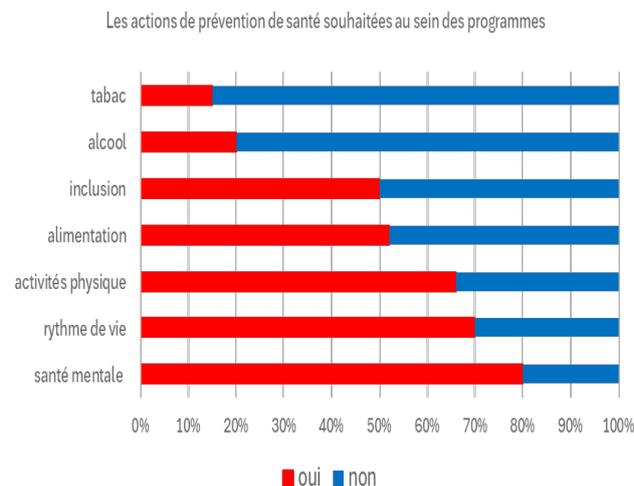
- Les attentes en matière de programmes individuels et collectifs sont importantes : contrat de prévoyance collectif (« important » et « très important » = 85%) et programmes de développement de soi (« important » et « très important » = 79%).

Probabilité perçue des TPE/PME à concrétiser ces attentes



- Les étudiants sont majoritairement confiants dans la capacité des TPE-PME à répondre à l'ensemble de leurs attentes en matière de pilotage et d'animation d'une politique de promotion de la santé.

Attentes en matière d'actions de prévention et capacité perçue des TPE-PME à y répondre



- Les étudiants sont plus préoccupés par des actions portant sur la santé mentale, l'activité physique et le rythme de vie.
- L'alimentation et l'inclusion sont importantes à retrouver dans des programmes de santé pour la moitié d'entre eux.

- Les TPE-PME sont perçues comme étant en capacité de mettre en place des actions de santé en lien avec les préoccupations des étudiants (*i.e.*, les activités physiques, le rythme de vie et la santé mentale).
- Pour les étudiants, l'alimentation semble un peu moins mobiliser les TPE/PME car 56 % des étudiants pensent ne pas pouvoir y retrouver cette action au sein de programmes de santé.

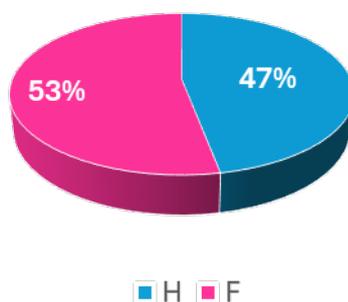
2.2 Représentations des jeunes actifs sur les facteurs d'attractivité et de fidélisation

Questionnaire jeunes actifs : caractéristiques de l'échantillon

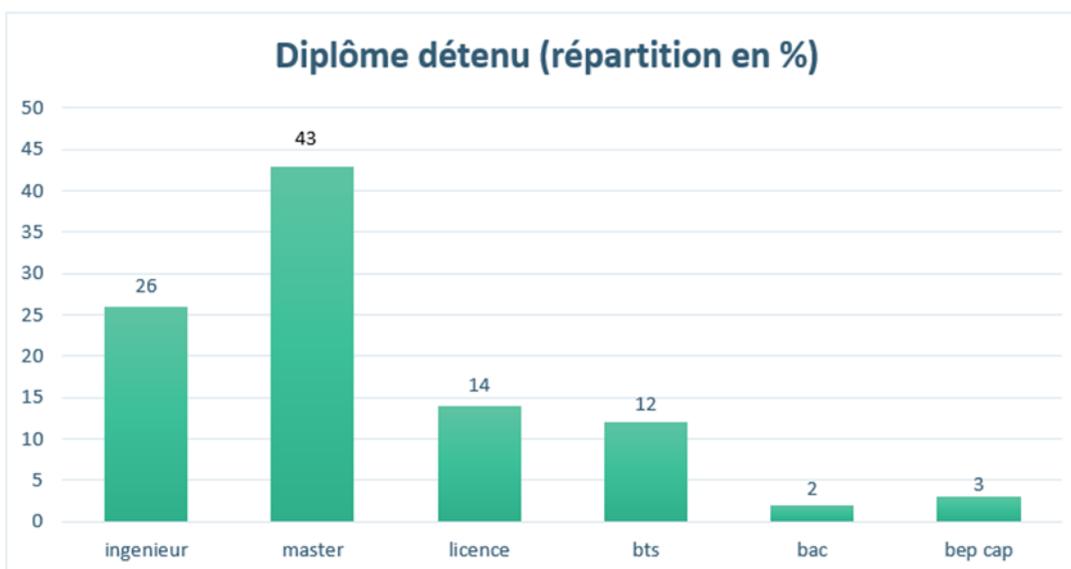
L'enquête en ligne adressée aux jeunes actifs a été réalisée avec la plateforme Limesurvey. L'échantillon des répondant-es présente les caractéristiques suivantes.

Il est composé de 93 jeunes actifs révèle une assez bonne homogénéité.

Sexe des répondants

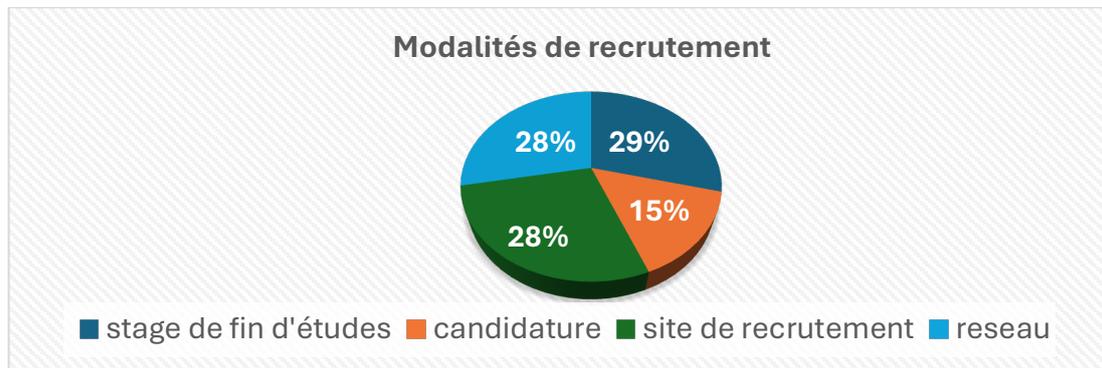


- Il comprend 49 femmes pour 44 hommes.
- On retrouve 92,5% des individus qui appartiennent aux deux tranches d'âges qui se situent entre 25 et 34 ans.
- 78% de l'échantillon à une ancienneté de moins de 7 ans.

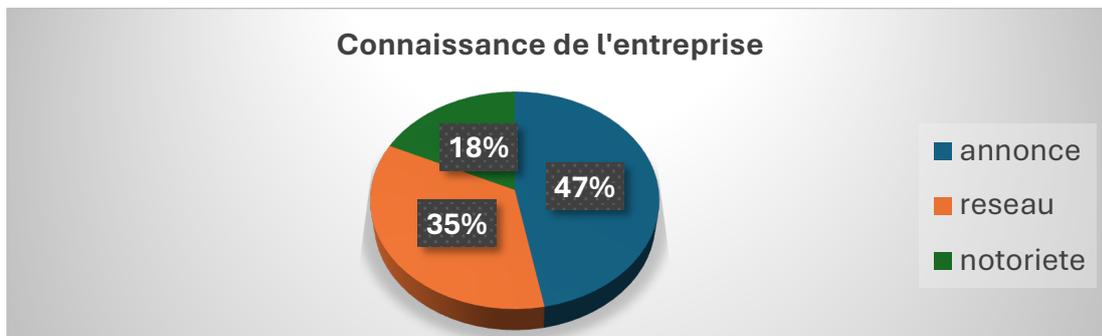


- Les niveaux de formations représentés sont majoritairement : Bac+5 : 69% ; Licence:14% ; BTS: 12%

Canaux utilisés par les jeunes actifs pour être recrutés



- 63 jeunes actifs sur 93 ont répondu à la question concernant le recrutement. Pour 85 % d'entre eux, le stage de fin d'étude, le réseau et les sites de recrutement sont les canaux majoritairement mobilisés



- Sur la base de 57 répondants sur 93 : 47 % des recrutés ont pris connaissance de leur futur employeur suite à la parution d'une annonce, 35 % l'ont appris par le réseau et enfin 18 % grâce à la notoriété de l'entreprise.
- Ces résultats sont cohérents avec ceux observés chez les étudiants en termes de canaux de recrutements.
- On observe des relations significatives entre la taille entreprise et les modes de recrutement sont établies ce qui démontre que l'effet de taille contribue à la mobilisation et diversification des modes de recrutements. Cependant il n'existe pas de relations significatives entre les modes de recrutements avec le sexe, l'âge, le diplôme et les canaux de recrutements.

Représentations des jeunes actifs : arguments recrutement et fidélisation

- **Les arguments qui participent à influencer la décision du candidat lors du recrutement**

On retrouve quatre arguments qui ont influé sur le choix de l'employeur :

- La possibilité d'avoir un travail qui fait sens
- L'ambiance avec la relation de proximité
- L'autonomie en termes de flexibilité de travail
- La responsabilité avec la polyvalence et la diversité des compétences

- **Les atouts et points limitants exprimés qui participent à la fidélisation des jeunes actifs (par rapport aux grandes entreprises)**

Atouts	Points limitants
<ul style="list-style-type: none">- Ambiance et confiance- Fonctionnement transversal et non bureaucratique- Conciliation des valeurs personnelles et des valeurs de l'entreprise- Reconnaissance- Autonomie et flexibilité- Conditions de travail- Avantage en nature	<ul style="list-style-type: none">- Charge de travail- Inadéquation des salaires

Trois valeurs socles importantes pour les jeunes actifs (les mêmes que pour les étudiants)

- Les trois valeurs socles que nous retrouvons après analyse des résultats des échelles (évaluation de 1 à 5) sont les mêmes que celles identifiées chez les étudiants.
 - La valeur d'intérêt (sens, fierté, appartenance, autonomie, flexibilité)
 - La valeur de développement (professionnel, économique et social)
 - La valeur d'innovation durable (RSE et innovation)

- On observe une différence au niveau des contenus de plusieurs valeurs entre ce que les jeunes actifs disent fortement et moins fortement retrouver en TPE/PME.

Ce que les jeunes actifs disent fortement retrouver en TPE/PME	Ce que les jeunes actifs disent moins fortement retrouver en TPE/PME
<p>➤ Valeur d'intérêt Sentiment d'appartenance Fierté (orientation client) Autonomie et épanouissement</p> <p>➤ Valeur de développement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Professionnel Acquisition d'expérience • Social Environnement convivial Soutien des collègues 	<p>➤ Valeur d'intérêt Flexibilité des horaires de travail Reconnaissance des managers</p> <p>➤ Valeur de développement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Professionnel Processus d'intégration Développement de carrière Transmission des connaissances Application des compétences scolaires • Economique Dimension monétaire <p>➤ Valeur d'innovation durable RSE Innovation</p>

- La valeur de développement recueille les scores les plus importants avec l'opportunité d'acquérir de l'expérience pour le développement de son parcours, un environnement convivial où le soutien des collègues est perçu. Cependant les questions qui réfèrent à la transmission des connaissances et l'application des compétences apprises dans le cursus scolaire sont inversement évalués plus faiblement avec 3,54/5. Le processus d'intégration (2,73/5) et de développement de carrières (3,18/5) sont les attributs qui obtiennent les moyennes les moins importantes. La reconnaissance matérielle semble être moins bien perçue dans sa composante économique en terme promotionnelle et monétaire (3,23/5).
- La valeur d'intérêt regroupe le sentiment d'acceptation et de fierté d'appartenir à l'organisation orientée client, à la capacité de bénéficier d'un environnement qui permette l'épanouissement des personnes notamment avec des pratiques professionnelles et un cadre de travail qui fait appel à l'autonomie mais avec des scores plus faibles concernant la reconnaissance des managers et la flexibilité du travail (3,69/5).
- La valeur d'innovation durable reste satisfaisante même si le score est un peu plus faible sur le fait de travailler dans une organisation où est mis en avant la RSE (3,86/5) tout comme l'innovation des produits (3,33/5). La place accordée aux valeurs RSE portées par l'entreprise restent importante mais avec des difficultés dans la traduction des objectifs qui portent sur l'égalité hommes-femmes.

- **Concernant les résultats qui portent sur les quatre autres échelles :**

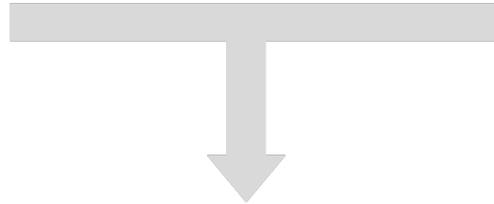
- Des jeunes actifs qui se sentent plutôt satisfaits mais avec des marges de progression observés sur le salaire et des besoins d'accompagnement dans le processus d'intégration et de développement de carrières.
- Au sujet du leadership, les jeunes actifs perçoivent positivement l'autonomie qui leur est laissée par leur manager car c'est l'item qui recueille le score le plus important (4,27/5). A contrario les items concernant l'accompagnement de la pratique de travail sont ceux qui sont le moins bien côtés pointant le besoin d'être rapidement opérationnel avec une responsabilisation mais avec des limites concernant le temps consacré à la montée en compétences (3,62/5).
- L'échelle de satisfaction au travail quant à elle recueille globalement des scores satisfaisants supérieurs à 4 et également pour la conciliation des équilibres de vie hormis la rémunération (3,19/5).

En synthèse : Les jeunes actifs se sentent plutôt satisfaits en TPE/PME. Les marges de progression les plus fortes sont le salaire et des besoins d'accompagnement dans le processus d'intégration et de développement de carrières. Plus spécifiquement, les répondants semblent être destinataires de marque de reconnaissance par leur hiérarchie et leurs collègues dans la réalisation du travail effectué. Cependant, la reconnaissance matérielle qui rassemble les scores les plus bas (même si ceux si sont au-dessus de 3,20/5) semble être moins bien perçue dans sa composante promotionnelle en termes de développement de carrières ainsi que monétaire avec la reconnaissance financière. Les résultats n'amènent pas à établir une différenciation dans les attributs de la marque employeur entre les groupes de salariés selon leur diplôme.

Critères d'attractivités des TPE/PME : confrontation perceptions des étudiants et vécu des jeunes actifs

Ce que les étudiants estiment pouvoir retrouver en TPE/PME

- **Valeur d'intérêt**
Organisation agile
Facilité à voir l'impact du travail
Application des connaissances liées à la formation initiale
Reconnaissance
- **Valeur de développement**
Polyvalence, apprentissage
Relation managériale de qualité
Relations de proximité



Un décalage possible en termes d'accompagnement (reconnaissance managériale), d'intégration, de développement de carrière et de capacité à réinvestir les compétences acquises dans le cadre de la formation initiale des étudiants

Ces éléments de décalage sont corroborés par les résultats de l'analyse qualitative

Ce qu'en disent les jeunes actifs

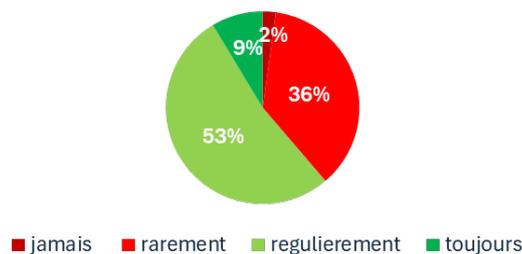
- **Le socle des trois valeurs partiellement retrouvées avec en particulier :**
Un cadre de travail qui participe au sentiment d'appartenance
Des relations de soutien avec le collectif de travail
- **Des points de progression :**
Le salaire et des besoins d'accompagnement dans le processus d'intégration et de développement de carrières
La reconnaissance managériale
La flexibilité du temps de travail
L'inclusion et la RSE

Politique de promotion et de prévention de la santé à destination des jeunes actifs

Des résultats contrastés

- 62% des jeunes actifs indiquent la présence régulière ou systématique d'une politique managériale de prévention et de promotion de la santé au travail (ce qui correspond à la probabilité évoquée par les étudiants)¹³.

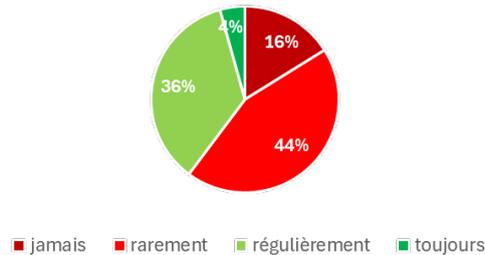
La présence d'une politique managériale de prévention et de promotion de la santé au travail



¹³ Pour l'item « La présence d'une politique managériale de prévention et de promotion de la santé au travail », 9% des jeunes actifs ont répondu « toujours » et 53% ont répondu « régulièrement » (ce qui fait donc un total de 62%).

- Cependant on observe un décalage entre la perception des étudiants sur la probabilité à mettre en place un pilotage et une animation de cette politique par des programmes de santé (62%) et la capacité réelle vécue au sein de leurs entreprises par les jeunes actifs (40%)¹⁴.

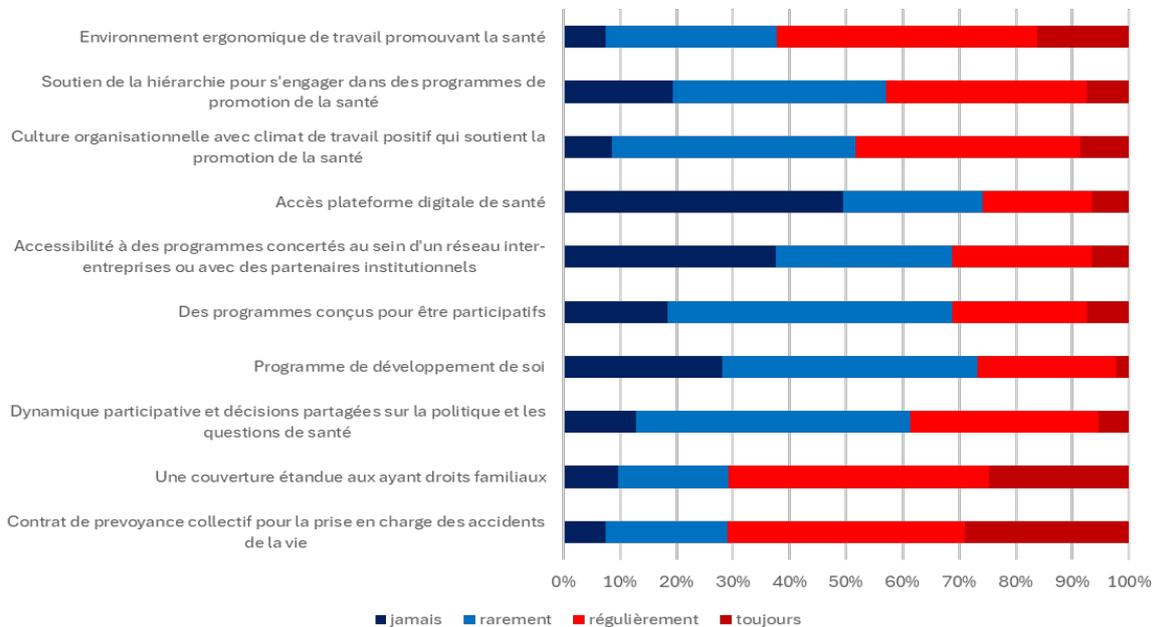
Pilotage et animation de cette politique qui se traduit par la mise en place de programmes collectifs ou de services



- Le fait que 40% des jeunes actifs considèrent que la politique de santé fait l'objet d'un pilotage et d'une animation régulière ou systématique constitue toutefois une progression positive à souligner.

Le pilotage des programmes de promotion de la santé dont bénéficient les jeunes actifs au sein des TPE-PME

Les programmes mis en place au sein des entreprises



¹⁴ Pour l'item « Probabilité des TPE/PME à piloter une politique de santé », les étudiants ont répondu « très probable » pour 14% d'entre eux et « probable » pour 48% d'entre eux (ce qui fait donc un total de 62%).

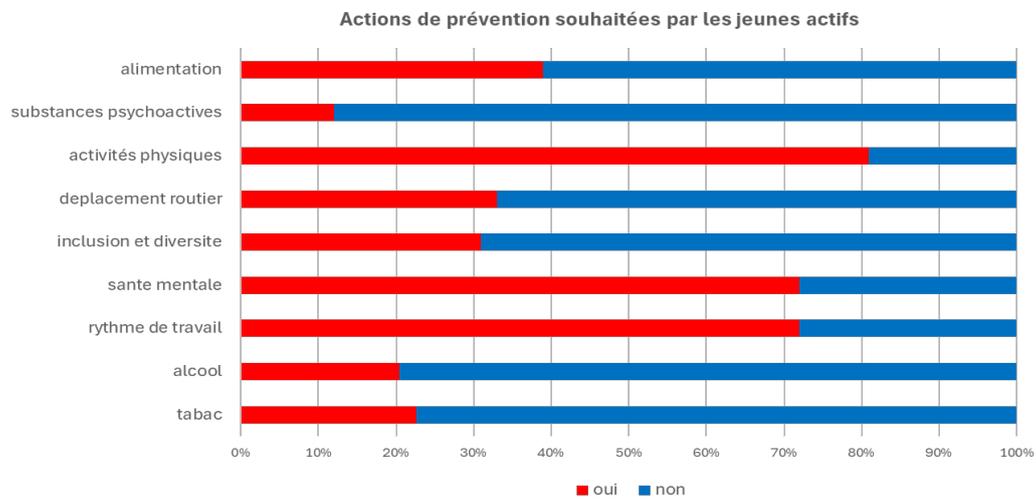
Pour l'item « Pilotage et animation de cette politique qui se traduit par la mise en place de programmes collectifs ou de services » : 36% des jeunes actifs ont répondu « régulièrement » et 4% ont répondu « toujours » (ce qui fait donc un total de 40%)

- 62% des jeunes actifs indiquent qu'ils bénéficient d'un environnement ergonomique de travail qui promeut la santé (ceci est en cohérence avec les résultats retrouvés chez les étudiants)¹⁵.
- A l'inverse de ce que projettent les étudiants, 61% des jeunes actifs indiquent que la politique de santé n'est pas conduite de façon participative.
- Une institutionnalisation des programmes de santé est à développer :
 - Les programmes de santé ne sont pas conçus de façon participative pour 69% des répondants. Cependant 31% des répondants estiment qu'ils le sont, ce qui constitue un bon résultat au regard du contexte des TPE/PME.
 - 68% des répondants estiment que ces programmes sont peu concertés et investis collectivement au sein d'un réseau de partenaires.
- **Des décalages marqués avec les étudiants sur les difficultés à percevoir des soutiens dans des programmes de promotion de la santé.**
 - Plus de la moitié des jeunes actifs pensent que la culture organisationnelle de leur entreprise ne s'inscrit pas suffisamment sur des actions de soutien à la promotion de la santé.
 - 57% des jeunes actifs estiment ne pas bénéficier du soutien de la hiérarchie pour s'engager sur des programmes de santé.
 - Dans ce prolongement, 73% des jeunes actifs soulignent l'absence ou la rareté de mise en œuvre de programme de développement de soi (gestion de la charge mentale)¹⁶.
- **De bons résultats sur la prévoyance**
 - 70% des jeunes actifs indiquent l'existence d'un contrat de prévoyance collectif pour la prise en charge des accidents de la vie.
 - 71% des jeunes actifs bénéficient d'une couverture étendue aux ayants droits familiaux.

¹⁵ Une échelle de fréquence est utilisée pour l'item « un environnement ergonomique promouvant la santé » car l'environnement de travail est considéré comme fluctuant dans la littérature scientifique. En d'autres termes un équipement ergonomique peut être amené à ne pas être systématiquement mis en place ou remplacé lorsqu'il est dégradé.

¹⁶ Au niveau de l'item « Programme de développement de soi », 28% des jeunes actifs déclarent ne jamais en bénéficier et 45% d'entre eux déclarent rarement en bénéficier (cela fait donc 73% au total).

Actions de prévention perçues comme importantes dans le cadre de la mise en œuvre de programme de promotion de la santé



- On retrouve chez les jeunes actifs les mêmes attentes prioritaires en termes de contenus à traduire dans les programmes de promotion de la santé que pour les étudiants : l'activité physique, les rythmes de travail et la santé mentale.

Confrontation entre les perceptions des étudiants et des jeunes actifs en matière de promotion et prévention de la santé

Ce que les étudiants estiment pouvoir retrouver en TPE/PME

- Une culture organisationnelle de promotion de la santé
- Une politique managériale de promotion et prévention de la santé qui serait pilotée de façon participative
- Une déclinaison de cette politique avec des programmes de santé conçus de façon partagées qui permettent leur appropriation
- Un engagement de la hiérarchie qui apporte son soutien à la mise en place des programmes de santé
- Des programmes individuels et collectifs*
- Des actions de préventions qui portent sur le rythme de travail, la santé mentale et les activités physiques



Un décalage entre les attentes des étudiants et la capacité des TPE/PME à mettre en œuvre une méthode de pilotage participatif de promotion et prévention de la santé

Des points de progression :

- La mise en place d'une démarche participative pour permettre progressivement l'appropriation d'une culture organisationnelle de promotion de la santé
- La mise en place d'actions qui concernent les préoccupations principales des jeunes actifs et des étudiants (rythme de travail, santé mentale et les activités physiques)

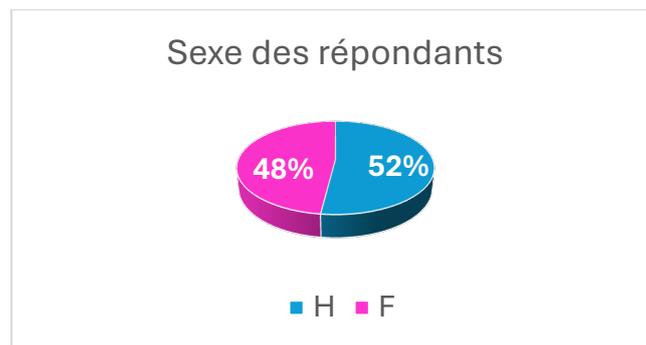
Ce qu'en disent les jeunes actifs

- Une culture organisationnelle qui ne prend pas suffisamment en compte la promotion de la santé
- On retrouve la présence d'une politique de promotion et prévention de la santé
- Un pilotage de cette politique qui n'est pas suffisamment participatif avec des programmes peu conçus de façon partagées
- Des programmes des santé qui nécessitent un soutien plus important de la hiérarchie
- Des programmes collectifs qui sont mis en place sur la prévoyance mais pas suffisamment sur l'individuel
- Des attentes portant sur les mêmes actions de prévention que les étudiants

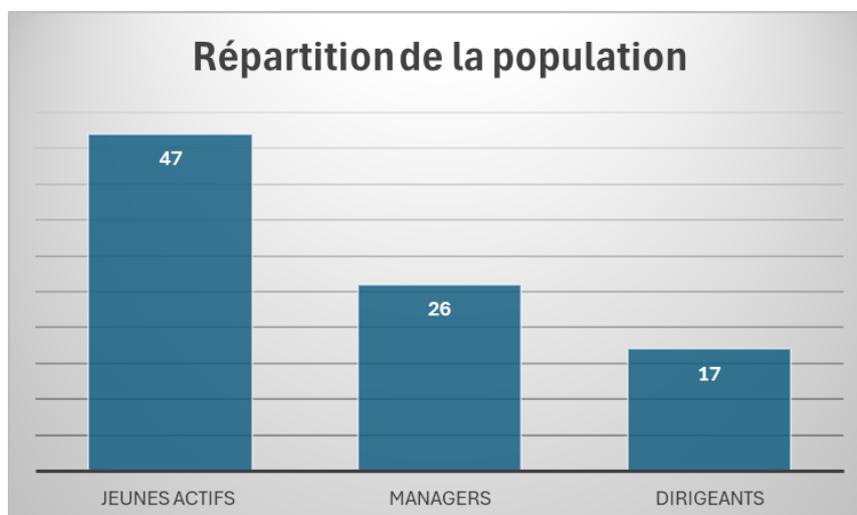
2.3. Représentations croisées dirigeants, managers, jeunes actifs et analyse des stratégies mises en œuvre

Phase qualitative par entretiens : caractéristiques de l'échantillon

- L'échantillon de population est composé de 90 répondants regroupés en 17 entreprises de la branche dont 10 ont un effectif compris entre 20 et 50 salariés.
- On retrouve 47 jeunes actifs, 26 managers et 17 dirigeants.



- Il est composé de 52% d'hommes pour 48% de femmes.



Les dirigeants

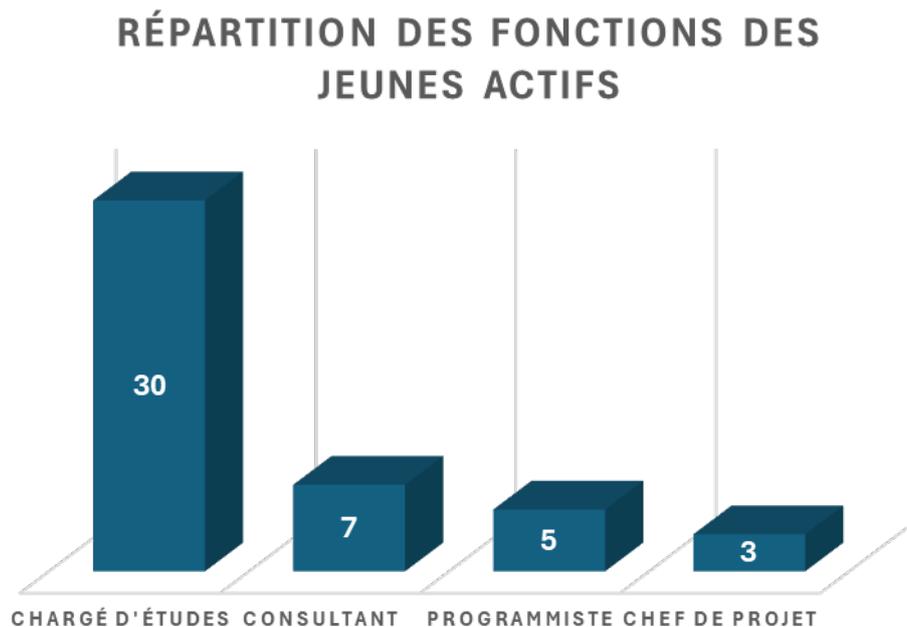
- Le groupe des dirigeants est composé de 10 hommes et 7 femmes.
- Ils peuvent être répartis selon leur ancienneté en trois groupes moins de 5 ans, entre 5 et 15 ans majoritairement et moins de 30 ans.

Les managers

- Les 26 managers rencontrés ont majoritairement 4 ans et plus d'ancienneté (22 ont moins de 7 ans et 4 plus de 12 ans).

Les jeunes actifs

- Parmi les 47 jeunes salariés qui ont moins de 7 ans d'ancienneté, 30 sont chargés d'études, 7 consultants 5 programmistes et 3 chefs de projets.



- 90% de jeunes actifs ont moins de 3 ans d'ancienneté
- La majorité des jeunes actifs n'a pas connu l'entreprise avant par l'alternance. Pour 80 % d'entre eux c'est un premier emploi dans les bureaux d'études
- Leur candidature a été faite spontanément ou par connaissance d'un réseau d'anciens élèves ou d'entreprise (ce qui converge avec les données issues des questionnaires)

Caractéristiques communes de la représentation de la TPE/PME entre dirigeants, managers et jeunes actifs

Management entrepreneurial	Culture organisationnelle	Relations interprofessionnelles	Finalités
Personnification, centralisation, engagement personnel, souplesse, virtuose, stress	Proximité, famille, polyvalence des fonctions, agilité, équilibre humain	Échelle humaine, partage des valeurs	Production, rentabilité, performance, flexibilité et réactivité

Au travers des trois groupes : dirigeants, jeunes actifs et managers, on peut noter que la représentation de la TPE-PME regroupe quatre caractéristiques communes. :

- La première est celle qui se réfère au lexique du management entrepreneurial qui traduit l'exercice de compétences managériales propres à l'entrepreneur. Celles-ci sont perçues comme centralisées et personnalisées passant par la souplesse. Plus largement elles sont rattachées à l'activité du dirigeant qui est perçue comme éprouvante physiquement et psychologiquement en termes de stress et d'engagement.
- La deuxième est celle de la culture organisationnelle qui se caractérise pour les répondants par la proximité dans les rapports humains pouvant apparaître comme familiale et les fonctions en termes de polyvalence et d'agilité.
- La troisième qui concerne les relations professionnelles est en lien avec la culture organisationnelle qui par l'échelle de proximité familiale permet plus facilement le partage des valeurs.
- La dernière porte sur les finalités d'une TPE-PME en termes d'objectifs de performance et de rentabilité tout en étant flexible et réactif à l'environnement.

La comparaison inter-groupes montre des niveaux de similitudes mais les trois groupes de répondants mettent toutefois l'accent sur des aspects différents de la TPE/PME que nous allons présenter ci-dessous.

Différences dans la représentation de la TPE/PME entre dirigeants, managers et jeunes actifs

- Tout d'abord les premiers ont des représentations de la TPE-PME qui correspondent aux représentations collectives de l'ensemble de la population concernant le management entrepreneurial. A celles-ci s'ajoute des représentations plus individuelles davantage liées à leur investissement personnel dans la TPE-PME en lien avec la dimension patrimoniale et la performance.
- Ensuite les managers ont des représentations qui portent plus sur le management entrepreneurial, la culture organisationnelle et la capacité adaptative de la TPE/PME. Cette capacité passe par un niveau de réactivité et une absorption de la charge de travail qui est en lien pour les répondants avec la taille de la structure.
- Enfin les représentations des jeunes actifs regroupent plutôt les mots qui vont cibler les relations interprofessionnelles avec la dimension humaine de la TPE-PME.

Des représentations différentes entre dirigeants selon le style de management, la nature d'activité et le processus dans lequel se trouve l'entreprise.

On observe des oppositions dans le discours des dirigeants entre les entreprises qui possèdent un management directif et autoritaire, celles qui sont en transformation ou processus de croissance, les scops, et les TPE en écart avec les grosses PME. Le discours des dirigeants qui ont un doctorat est opposé aux dirigeants ayant un diplôme d'ingénieurs avec ceux qui possèdent une licence et /ou masters regroupés. Au final, l'ancienneté, le sexe n'explique pas les écarts mais ce sont plutôt la nature d'activité, le contexte de changement et le type de formation du dirigeant.

Les valeurs importantes pour les jeunes actifs d'après les entretiens

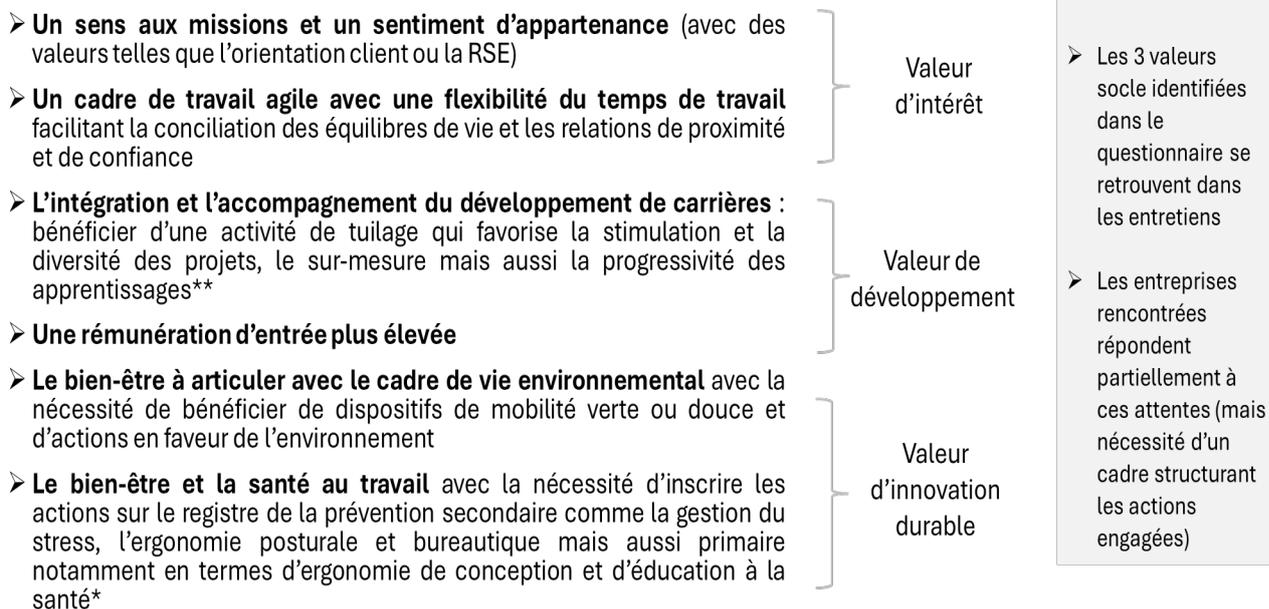
- Un cadre de valeurs chez les jeunes actifs qui en articule principalement 4 dominantes.
 - Les valeurs les plus retrouvées chez les jeunes actifs sont celles de la relation client, de la cohésion, du salaire et l'environnement de travail.
- Des valeurs qui se distinguent selon la nature d'activité
 - Pour les bureaux d'études dont l'activité a un lien direct avec les enjeux environnementaux, les valeurs liées à la RSE et à la conciliation des équilibres de vie prédominent ainsi que le salaire.
 - Les valeurs liées au bien-être environnemental sont retrouvées chez 20% des jeunes actifs.
 - Enfin 15% d'entre eux ont des attentes qui correspondent plus à l'application des valeurs du bien-être écologique dans l'ingénierie de conception ou la rénovation bâtiminaire. Plus précisément les jeunes actifs concernés souhaitent pouvoir mesurer l'impact de leurs actions sur l'environnement en accompagnant leurs clients dans la transition éco-développementale avec une meilleure utilisation des matériaux biosourcés.
 - Des valeurs qui se rapportent à la régulation de la charge de travail et les impacts sur la conciliation des équilibres de vie plus saillantes chez les managers. Le caractère multitâche de l'activité qui déborde sur la vie hors travail est surtout exprimée par les managers au regard de la charge de travail.

Ces résultats par entretiens rejoignent les données du questionnaire où la relation client s'intègre à la valeur d'intérêt qui contribue au sentiment d'appartenance.

6 facteurs d'attractivités identifiés dans l'analyse du discours des jeunes actifs

- Tout d'abord une culture organisationnelle ayant la capacité à tenir les promesses de la marque employeur c'est-à-dire que la culture soit traduite par les responsables au sein de l'organisation avec les valeurs affichées et permettent de donner **du sens au cadre de missions** d'une TPE-PME facilitant ainsi la construction **du sentiment d'appartenance**. Le client constitue pour la majorité des répondants le pivot de cette culture et du sentiment d'appartenance qui s'y développe. Cependant on retrouve une variation chez les jeunes actifs qui exercent dans le secteur des études environnementales où ce n'est plus le client qui prédomine mais le social, l'humain et l'environnemental.
- Ensuite le deuxième facteur d'attractivité est de pouvoir bénéficier **d'un cadre de travail agile avec une flexibilité du temps de travail** facilitant la conciliation des équilibres de vie. De plus, ce cadre permet aussi pour les répondants, de bien être identifié dans ses fonctions avec l'établissement de relations de proximité et d'un rapport de confiance à la différence de l'effet d'anonymisation observé dans les organisations bureaucratiques.
- Le troisième facteur porte sur **le bien être à articuler avec le cadre de vie environnemental**, c'est-à-dire la nécessité de bénéficier de dispositifs de mobilité verte ou douce et d'actions en faveur de l'environnement permettant une meilleure équilibrage des temps de vie professionnelle et personnelle.
- Le quatrième facteur est celui qui articule **bien-être et santé au travail** avec la nécessité d'inscrire des actions principalement sur les deux registres de prévention :
 - Primaire en termes d'ergonomie de conception et d'éducation à la santé comme le coaching sportif, la chrono-nutrition ou la prise en charge d'abonnements sportifs, l'hygiène bucco-dentaire. Ces actions s'accompagnent d'un besoin de préciser les fondements et l'éventail de l'offre mutualiste ainsi que d'étendre le package de remboursement aux médecines alternatives sur des formats moins restrictifs (naturopathie, ostéopathie).
 - Secondaire en termes de gestion du stress et d'ergonomie posturale et bureautique.
- Le cinquième facteur porte **sur l'intégration et l'accompagnement du développement de carrières**. Les jeunes actifs souhaitent pouvoir bénéficier d'une activité de tuteurage qui favorise la stimulation et la diversité des projets, le sur-mesure mais aussi la progressivité des apprentissages. L'objectif est de pouvoir réduire les écarts observés par rapport aux formations scolaires dispensées aux jeunes diplômés mais aussi dans le cadre de la formation continue pour les chargés d'affaires afin de mieux articuler décision technique et impact politique dans des prestations portant par exemple sur les politiques publiques. La formalisation de temps d'échanges destinés à accompagner les apprentissages avec bienveillance et reconnaissance afin de permettre de plus facilement absorber la charge de travail. Les répondants qui sont des sortants d'école et avec une ancienneté de moins de 4 ans soulignent le besoin de cours de management de projet et de contenus d'enseignements qui reflètent le concret.
- Enfin le dernier facteur porte sur **une rémunération d'entrée plus élevée** avec la mise en place d'une politique de rémunération attractive par rapport au marché.

En synthèse



Les différentes attentes des jeunes actifs convergent avec les études contemporaines comme celle réalisée par l'Adessat (mentionnée dans le point 1.1 Contexte et problématique de la recherche) où le collectif, le lien social et la reconnaissance sont importants. Ce constat suscite des défis pour les employeurs. Nous allons maintenant explorer comment les dirigeants les analysent au travers l'étude de leurs représentations mais aussi des stratégies d'attractivité qu'ils mettent en œuvre.

Valeurs mises en avant par les dirigeants dans leur marque employeur

6 types de valeurs correspondant à la marque employeur sont mis en avant par les dirigeants.

Les valeurs de la marque employeur qui sont les plus retrouvées pour les dirigeants sont celles qui font référence à la relation client, l'agilité, la cohésion et coopération, au développement des parcours professionnels et la rémunération.

Les valeurs liées à la RSE sont les plus faiblement retrouvées hormis chez les entreprises engagées sur ces sujets.

Les valeurs RSE restent dépendantes des entreprises qui sont engagées par leur activité sur cette thématique.

Des stratégies d'attractivité des dirigeants encore peu articulées et formalisées

Les stratégies d'attractivité sont en construction dans deux entreprises, les autres mettent plutôt en œuvre une pixellisation d'actions (c'est-à-dire des actions nombreuses, diverses et sans articulation évidente) qui regroupe quatre domaines du management : la santé et sécurité au travail, les parcours professionnels, la connaissance et des compétences, la marque employeur externe.

- **Management de la santé et sécurité au travail :**

- Les entreprises mettent en place des actions hétérogènes portant sur l'accompagnement à la mobilité douce, la végétalisation des espaces de travail, des activités pro Bono du type donner de son temps à une association, le télétravail à l'international, des packages sociaux avec des CSE wismile, la pratique de la sieste et le coaching sportif.
- La structuration de ces initiatives dans une politique d'attractivité reste peu développée hormis dans une entreprise qui souhaite l'intégrer dans une démarche de qualité de vie au travail.

- **Management des parcours professionnels :**

- La formalisation du processus d'intégration du nouveau recruté reste faible hormis dans une entreprise de taille intermédiaire qui a construit un processus de pré-intégration et d'intégration.
- L'accompagnement est hétérogène, il passe dans la moitié des entreprises par un binôme avec un manager ou chargé d'études seniors.
- Dans plusieurs entreprises de taille intermédiaire le processus d'accompagnement se retrouve sous différentes formes mentorat, tutorat, notamment pour faciliter la montée en compétences sur la gestion de portefeuille de projets et/ou de projets complexes.
- L'instrumentation RH se présente majoritairement sous la forme d'entretiens individuels mais il est à noter la production d'outils d'évaluation innovants dans une entreprise. Conjointement à la production de ces outils, deux entreprises disposent de compétences internes avec des formateurs en soft skills pour travailler sur la posture managériale.
- On retrouve dans deux entreprises également la formalisation de cycles d'apprentissages sur la dimension entrepreneuriale qui vise à accompagner les jeunes actifs dans leur évolution professionnelle par l'ouverture et la gestion de nouvelles agences.

- **Management de la connaissance et des compétences :**

- Les entreprises adoptent un management de la connaissance qui est très hétérogène en fonction des structures entre des dispositifs d'ingénierie managériale visant à travailler sur les évolutions des missions et les cultures métiers avec une redéfinition des compétences par rapport à la requalification des besoins. On peut citer à titre d'exemple l'accompagnement au changement de pratiques de maîtrise d'ouvrage à maîtrise d'usage et également l'évolution de l'activité de conseil en organisation chez les programmateurs où le champ d'actions est plus large. Enfin c'est aussi l'accompagnement progressif à la culture managériale chez les chefs de projets dont l'identité professionnelle est plutôt techniciste dans certaines entreprises.
- On retrouve quelques exceptions avec la définition de cycle d'intégration dans la construction du processus entrepreneurial avec tuteurage et mentorat chez les jeunes actifs. Ce processus de personnalisation et management de la compétence se retrouve principalement dans les entreprises de conseil avec la production d'outils de prospective RH mais aussi dans des entreprises en cours de réorganisation.
- A l'opposé on retrouve dans une majorité de bureaux d'études, un management de la connaissance qui se réalise de façon diffuse où par une digitalisation passive par l'intermédiaire d'outils numériques permettant la communication de revues professionnelles ou des réunions d'échanges s'apparentant plus à une gestion événementielle concernant l'actualité et le suivi des dossiers.

- **Management de la marque employeur externe :**

- Les valeurs sont peu traduites dans la marque employeur externe. Les entreprises passent plutôt par le réseau et la chasse pour les profils les plus expérimentés (pour les entreprises ayant les ressources pour le faire). Quatre entreprises réfléchissent à travailler leur marque employeur externe en changeant leur modèle d'entreprise en passant par la société à missions.

Enfin nous pouvons retenir que l'offre actuelle fournie par les 17 entreprises est à 80% bien perçue par les salariés. Les tensions qui s'expriment dans les limites que nous détaillons dans le paragraphe suivant se retrouvent principalement dans les entreprises qui adoptent un management directif ou qui sont en décalage avec la promesse employeur. Celle-ci peut traduire un sentiment d'insécurité au regard d'un contexte qui rend plus instable la définition d'un horizon et d'un balisage de parcours professionnels.

Les limites des TPE/PME pour répondre aux enjeux d'attractivité et fidélisation : un effet plafond par rapport à leurs capacités

- **Capacité à dégager le temps nécessaire au regard des contraintes de gestion du quotidien**
La mise en place de différentes actions au niveau des entreprises amène plusieurs niveaux de complexité. La capacité à concilier le pilotage de projet de changement organisationnel pour les entreprises qui y sont exposés et l'acculturation à de nouvelles pratiques qui nécessitent du temps pour pouvoir les assimiler. On peut se référer au sentiment d'appartenance chez les jeunes actifs qui est plutôt bien intégré chez les 60% des répondants mais il existe des décalages entre la valeur affichée et la réalité chez 30% d'entre eux notamment en raison d'une difficulté à concilier les préoccupations des jeunes et la transformation plus lente du modèle d'organisation de l'entreprise pour les accompagner.
- **Capacité à concilier les attentes des jeunes (comme la RSE ou les approches participatives) et la transformation plus lente de modèles classiques**
Cette gestion des temporalités rend plus complexe la capacité à donner du sens à des dispositifs mis en place comme les CODIR, COMEX ou le fonctionnement d'une SCOP au regard de certains réflexes managériaux ancrés dans les pratiques. Nous pouvons par exemple évoquer un management perçu comme rigide avec beaucoup de contrôle qui fait perdre le sens de la philosophie de la marque employeur où est prôné le participatif. L'effet de croissance pour certaines entreprises amènent parfois involontairement à reproduire un silo bureaucratique qui fait perdre le sens de la proximité et du climat familial de la TPE.
- **Capacité à innover sur la RSE à l'instar des sujets portant sur l'éconutrition, la sobriété numérique qui demandent des ressources et du temps en termes d'animation et d'appropriation**
Dans ce prolongement certaines innovations RSE mises en place par le dirigeant nécessitent du temps en termes d'appropriation et une progressivité dans les apprentissages révélateurs de la maturité de l'organisation sur ces thématiques. On peut citer la sensibilisation à l'éconutrition et à des pratiques d'éducation à la santé durable.
- **Capacité à répondre aux attentes des jeunes actifs sur des sujets comme la mobilité douce qui passent par l'appui de ressources territoriales (conseil départementaux, métropoles, cci...) mais que les TPE-PME ne saisissent pas**
Enfin la capacité des entreprises à engager ses démarches reste dépendante des ressources organisationnelles et collectives propres à la structure. On constate une contribution du réseau professionnel comme les fédérations pour accompagner les entreprises dans la sensibilisation et l'accompagnement à ces changements. Cependant la participation des ressources territoriales reste insuffisante et semble impacter négativement le couple attractivité -fidélisation notamment en termes de schémas de mobilité et de politique d'urbanisation. En effet les inégalités de région en matière de desserte de transport mais plus globalement de dynamisme semble influencer en termes de trajectoires de vie.

3. Pistes d'actions pour les acteurs de la branche BETIC

Focus méthodologique.

L'ensemble de ces propositions s'appuie sur :

- Une analyse documentaire composée de différentes sources de données en référence avec le sujet.
- Les actions déclarées par les entreprises lors de la phase d'entretiens
- Des ateliers de design-thinking.

3.1 Solutions imaginées par les étudiants en termes de recrutement et intégration (ateliers NBS)

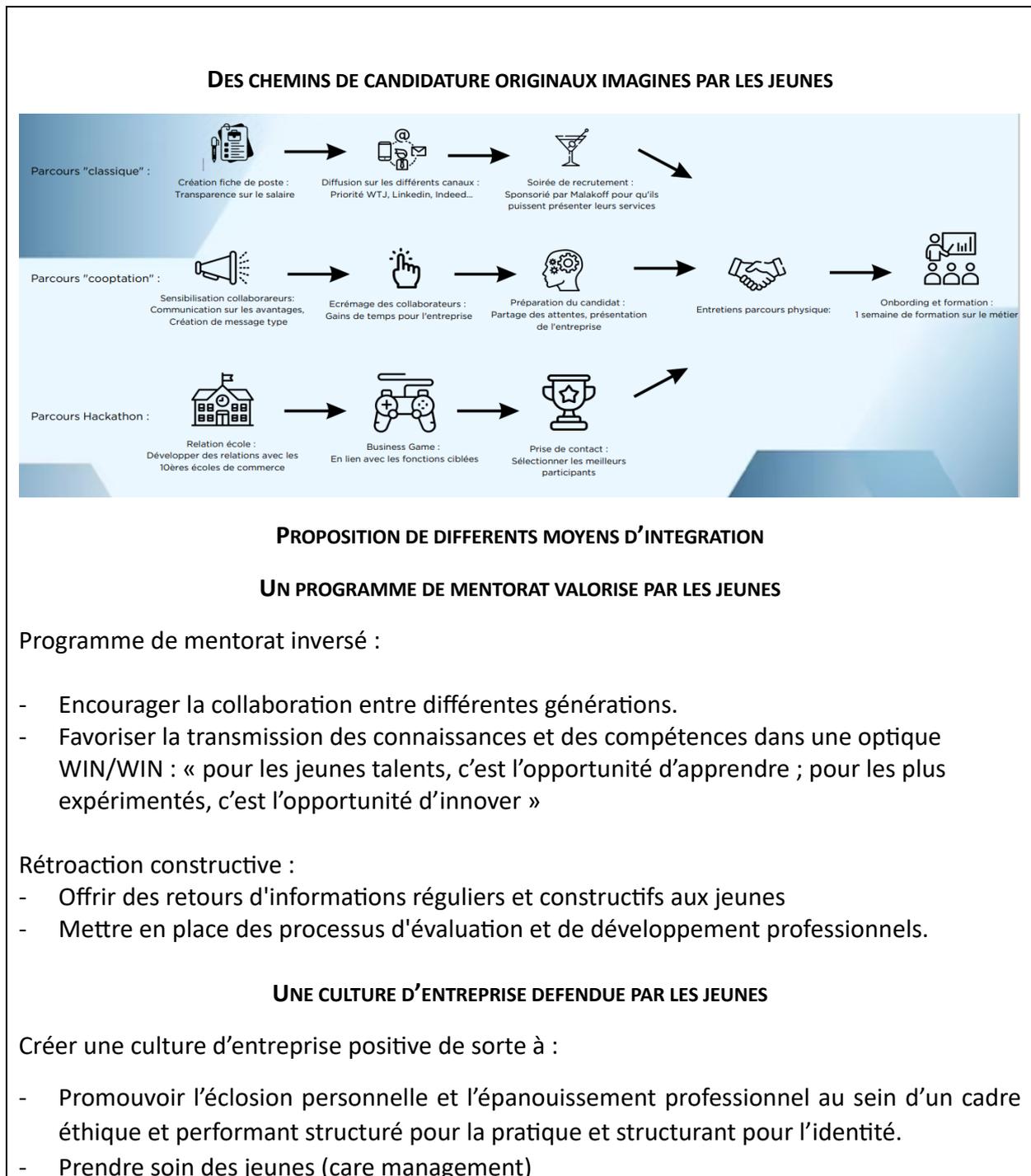
Lors des journées Design Thinking, les étudiants ont laissé libre cours à l'intelligence collective pour imaginer ce « tout petit monde » (Torres, 2008) et ses conditions d'attractivité. Au regard de la multiplicité des facteurs qui peuvent entrer en jeu dans le processus de décision des jeunes (facteurs personnels, organisationnels, sectoriels, géographiques, etc.) et face à une dynamique d'attrition post-covid qui impacte des secteurs déjà en tension, les étudiants ont en définitive exprimé leur satisfaction : « personne ne nous a jamais parlé de TPE/PME ».

Moyens de renforcement de l'attractivité des TPE/PME

3 grands axes ont été identifiés par les étudiants à Neoma BS lors des ateliers

- **Rendre les offres attrayantes en donnant une image moderne**
 - Adopter une stratégie digitale pour mettre en avant des valeurs attractives qui cible : environnement et ambiance de travail, avantages salariaux et sociaux, style de management
 - Être présent et créer une dynamique sur les réseaux sociaux en mobilisant différents outils de gamification destinés à faire partager les valeurs des entreprises
- **Faciliter l'intégration et accompagner le parcours de développement de carrières**
 - Proposer un kit de bienvenue et des activités socialisantes d'intégration (petit-déjeuner d'intégration, after-work)
 - Mettre un accompagnement personnalisé (tuteur ou mentor) en confiant des responsabilités sur des missions qui ont du sens
 - Encourager la formation continue et la mise en perspective d'un horizon de carrière en termes de perspective professionnelle
- **Veiller à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée**
 - Flexibilité du temps de travail (télétravail, horaires fixes avec plages variables)

Proposition d'une combinaison de différents parcours de recrutement et moyens d'intégration



3.2 Exemple de témoignages de chefs d'entreprises de la branche BETIC

Cas d'usage 1 : Mise en place d'un processus d'accompagnement des nouveaux recrutés

→ Nom : OptimRessources

→ Secteur : Conseil en management / Effectif : moins de 25 salariés

La société coopérative et participative (SCOP) a structuré et organisé un cycle d'intégration et d'approfondissement des compétences qui passent par une série d'étapes constituant un passage obligé pour tout nouveau collaborateur.

- La première étape consiste à présenter l'entreprise et les différents collaborateurs lors d'un temps formalisé « C'est l'occasion pour lui de bien connaître l'entreprise et aussi de bien connaître les collègues, puisqu'il y a beaucoup de collègues qui participent, qui présentent un aspect ou un autre de l'organisation, spécificités, de nos compétences ».
- La deuxième étape vise à former les nouveaux arrivants à l'école des consultants interne de l'entreprise qui délivre un diplôme par la suite.
- La troisième étape se définit par un parcours balisé qui cible les offres de formations phares qui sont délivrées aux clients. Plus spécifiquement il s'agit d'acquérir un socle de compétences avec l'analyse transactionnelle ou encore la gestion du changement. Ce balisage reste aussi agile avec une prise en compte progressive des demandes plus fines des collaborateurs qui sont tous des consultants séniors.

Ces trois étapes correspondent au processus onboarding (intégration) de la SCOP. Deux autres étapes transversales accompagnent ce processus :

Tout d'abord un bilan de tous les collaborateurs est institué tous les deux ans. L'instrument innovant qui a été conçu par la SCOP sert de « boussole » lors de cet entretien. Il est inspiré de l'approche du FLOW de la psychologie positive qui permet de mesurer si le collaborateur est complètement en phase avec son activité au travers une évaluation de 12 compétences clés.

Ensuite la deuxième étape concerne plus le management et le développement des compétences collectives avec l'application d'un dispositif d'amélioration continue qui repose sur un cycle de journées de formations qui est sanctuarisé chaque année. Il se décline par le déroulement de trois journées de transfert de compétences, « qui sont l'occasion pour les consultants de bien préparer ce qu'ils ont à nous transmettre, et de tous les consultants de participer, d'échanger de vive voix, et puis ça donne lieu à des documents qui sont vraiment partagés et accessibles. On veille à chaque fois à mesurer l'efficacité de notre processus de transfert de compétences et à l'améliorer ». Dans le cadre de la formalisation de ces journées, les consultants sont accompagnés par deux managers dans une posture de servant leader (plaçant les besoins des collaborateurs avant les leurs) qui consiste à « aider à faire grandir » les consultants dans leurs compétences dans le cadre d'une culture de bienveillance mais aussi d'une réelle exigence.

Cas d'usage 2 : Mise en place de la marque employeur autour d'un processus de construction et développement des compétences.

Le chef d'entreprise a mis en place un processus de traduction de sa stratégie qui repose sur une approche participative, basée sur la co-construction. Le comité de direction infuse des lignes d'orientations stratégiques autour de 4 valeurs cardinales construites en interne. Celles-ci ont été élaborées en veillant à l'expertise technique d'une part et à la capacité d'accompagnement d'autre part. Il s'agit de répondre non pas aux besoins, mais aux enjeux clients avec la constitution d'une veille stratégique afin d'être positionnée proactive. Cette veille peut concerner l'industrie, l'environnement, le transport routier, ferroviaire, les mobilités douces. Les directeurs d'agences ont la responsabilité de traduire avec leurs équipes ces orientations stratégiques avec l'explication des orientations stratégiques et la déclinaison et les retours des collaborateurs. Les collaborateurs ont accès à la fois à des données concernant des chiffres d'affaires, de prise de commandes, de rentabilité. Des groupes de travail collaboratifs dans lesquels les personnes viennent partager leur retour d'expérience, que ce soit technique ou dans une relation client participent à cette « infusion » de la marque employeur.

La marque employeur est aussi infusée lors de chaque recrutement par un processus d'intégration construit en deux phases :

Une phase de préonboarding : c'est-à-dire que la phase d'accueil est déjà anticipée (avec le livret d'accueil, l'informatique, les moyens matériels et une petite flash news interne pour informer de l'arrivée d'un nouveau collaborateur).

Une phase d'onboarding sur les six premiers mois qui passe au bout de trois mois par un rapport d'étonnement. Dans le cadre de l'accompagnement des collaborateurs dans le déroulement de leurs carrières il y a des entretiens d'évaluation professionnels afin d'identifier les souhaits et potentialités d'évolution. Afin d'éviter l'effet plafond des TPE-PME en termes de déroulé de carrière, les besoins exprimés sont accompagnés et non automatisés en fonction de la capacité à prendre des responsabilités et de la hauteur sur les fonctions managériales comme pour l'ouverture et le développement d'agences. La méthode agile qui est mise en place permet de procéder à cet accompagnement des transitions de façon souple tout en travaillant sur « le syndrome de l'ingénieur » (posture de contrôle et du sachant). « Il faut à la fois tenter des choses, accepter de dire : « Bon, on a essayé ! » C'est ce que l'on dit souvent aux collaborateurs, en disant : « Écoutez ! Si on part du principe que l'on doit faire les choses uniquement parce que l'on est sûr, moi, je n'aurais jamais rien fait dans ma vie ». De plus le développement des soft skills en interne avec la ressource d'un formateur salarié de l'entreprise permet d'accompagner ce processus d'infusion au travers de la posture managériale. Des formations sont ainsi intégrées à une feuille de route de développement des soft skills en interne pour les managers de l'entreprise.

Cas d'usage 3 : Mise en place d'une stratégie de marque employeur interne autour d'un projet organisationnel qualité de vie au travail.

→ Secteur : programmation / Effectif : moins de 60 salariés

L'entreprise travaille sa marque employeur interne depuis un an, au travers d'un projet organisationnel dont la méthodologie vise à faire participer les collaborateurs à des ateliers thématiques d'intelligence collective. Il s'agit « de proposer des suggestions d'amélioration, des suggestions d'organisation, des propositions pour avancer et évoluer ensemble ». Ce projet articule huit chantiers ouverts avec des thématiques stratégiques, organisation, méthodes, valeurs, métiers... Ce dispositif qualifié d'ingénierie sociale met également en perspective un processus d'accompagnement à l'actionnariat dans l'entreprise. Conjointement, un travail d'accompagnement au changement dans l'évolution des métiers de programmistes est mené au travers un cadre d'action centré sur la relation client. « L'objectif c'est quand même de faire les choses pour le maître d'ouvrage ; on fait de la haute couture, c'est-à-dire qu'on cherche les compétences en fonction, pour le sujet quoi ». Des ateliers d'expertises sont créés pour s'approprier la notion d'assistance à maîtrise d'usage. « Donc ça, ce sont des nouvelles formules. C'est notre capacité à pouvoir coller ou en tout cas, épouser le plus possible l'actualité, voire anticiper certains besoins ».

Cas d'usage 4 : Construction d'une stratégie marque employeur autour de la RSE.

→ Secteur : Assistance à maîtrise d'ouvrage / Effectif : moins de 15 salariés

La marque employeur interne est structurée par la RSE au travers plusieurs points qui sont des réunions hebdomadaires portant sur les compétences, sur les formations faites dans le domaine et qui vont pouvoir être proposées demain aux clients. L'autonomie et la responsabilité font partie des valeurs mises en avant dans la gestion des dossiers, le management du travail à distance « c'est quelque chose qui est important pour nous parce qu'on ne veut pas faire de flicage. Donc on a besoin d'avoir des gens responsables ». De plus, l'entreprise adopte une stratégie de recrutement qui consiste à embaucher des personnes avec des compétences approfondies bénéficiant de salaires plus conséquents que des sortants d'école. Dans ce prolongement, des petits-déjeuners thématiques sur le savoir-faire et sur le savoir-être sont animés par un des dirigeants. « On alterne petit-déj savoir-faire et petit-déj savoir-être. Donc savoir-faire, ça va être un industriel, une compétence, etc. Et savoir-être, du coup, j'utilise un peu mon autre casquette ou je fais intervenir des gens sur la communication non violente, l'approche systémique, la sophrologie. Là, on a fait notre bilan carbone, on s'est aperçu que la consommation de viande chez nous pesait sur notre impact carbone dans le modèle qu'on a utilisé. Là, le mois prochain, on fait un atelier alimentation, par le biais du comité RSE et du bilan carbone ».

3.3 Recommandations : orientations, stratégies et actions en matière d'attractivité et fidélisation

Orientations globales pour favoriser attractivité et fidélisation des jeunes

- Construire sa marque employeur autour d'un projet accrocheur articulant attractivité et fidélisation qui soit communicable, appropriable et valorisable
Nous pouvons citer comme exemple : Manager un processus de confiance autour du développement des parcours et métiers au sein de la branche BETIC. Dans ce cadre ce qui peut être mis en avant par les TPE/PME comme leviers d'attractivité et de fidélisation : taille humaine, possibilité de voir l'impact de son travail, flexibilité d'organisation, équilibre de vies, solidité de l'entreprise notamment.
- Définir une orientation stratégique traduite dans une feuille de route opérationnelle autour de valeurs pivots qui font sens (comme la satisfaction du client et la RSE).
- Mettre en place une démarche participative qui permettra aux jeunes actifs de s'appropriier le projet.

Stratégies d'attractivité à travers les réseaux

Soigner son image de marque en utilisant les réseaux : un levier incontournable

Au niveau du processus d'attractivité, nous avons établi que plus de la moitié des répondants prennent connaissance de leur futur employeur par les réseaux professionnels. Le fléchage d'actions portant sur la marque employeur externe semble passer par différentes strates énoncées comme suit :

- Définir une stratégie de digitalisation de l'offre d'emploi afin de rendre visible la TPE-PME pour pouvoir se démarquer au travers de ce que l'entreprise promet en termes de marque employeur
- Concevoir et mettre en place différents supports en recensant les ressources disponibles ou existantes afin d'intégrer un portail interentreprises et/ou l'apport d'un poste de responsable RH mutualisé dans un groupement d'employeurs
- Formaliser la marque employeur au travers de documents avec la présentation de l'entreprise, ses valeurs et les personnes qui la composent
- Constituer des ambassadeurs de la marque qui sont les promoteurs de l'entreprise
- Organiser un cycle de visite école-salons et entreprises afin de familiariser les futurs recrutés aux TPE-PME

Actions de fidélisation en lien avec les valeurs d'intérêt et de développement

Les enjeux liés à la rétention des personnels passent par l'élaboration d'une stratégie de fidélisation qui repose sur les valeurs d'intérêt et de développement identifiées dans les parties précédentes.

- **Programmer un temps d'intégration et de partage des connaissances**
 - Définir un accompagnement avec des repères individuels (livret d'accueil et instauration d'un mentor ou tuteur) et collectifs (temps d'apprentissages collectifs).

- **Accompagner l'appropriation des métiers en adéquation avec les valeurs partagées par l'entreprise**
 - Définir un projet personnalisé d'accompagnement professionnel (formalisation d'un plan de formation).
 - Constituer un système de référents techniques pouvant répondre aux questions du jeune recruté et formaliser un cycle de formations internes.
 - Former les encadrants à la posture managériale du tuteur par l'intermédiaire de formations métiers.
 - Accompagner dans le parcours de carrière chaque collaborateur par des outils RH pouvant être mobilisés lors de l'entretien d'évaluation.
 - Travailler sur le sentiment d'appartenance en facilitant la relation de proximité et le partage des valeurs de l'entreprise.

- **Mettre en œuvre une dynamique d'apprentissage collectif pour capitaliser sur les compétences métiers**
 - Mettre en place des outils de collecte, de partage et de dispositifs organisationnels pour capitaliser et transmettre les connaissances.
 - Organiser des séminaires afin de travailler sur la veille et l'évolution des compétences organisationnelles et collectives.

Actions de fidélisation en lien avec la valeur d'innovation durable

Des actions visant la rétention des jeunes actifs en s'appuyant sur la valeur d'innovation durable peuvent également être proposées aux TPE/PME de la branche au regard des enseignements de cette étude.

- **Donner un horizon aux valeurs personnelles dans des projets RSE**
 - Définir une stratégie RSE au regard des valeurs à aligner avec la marque employeur en construisant un discours qui reflète la philosophie de l'entreprise, ses engagements et ses actions concrètes
 - Définir une politique de management de la RSE et organiser le cadre d'animation avec un calendrier de mise en œuvre et des pilotes
 - Organiser des restitutions sur les bonnes pratiques en matière de RSE et/ou flexibilité du travail
 - Maintenir une cohérence avec l'identité des structures basée sur un modèle coopératif comme les scops et les pratiques de management

- **Faciliter l'articulation des cadres de vie**
 - Veiller à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (télétravail, horaires adaptés en fonction des contingences personnelles)
 - Mettre en place conjointement des actions et /ou une politique de santé et prévoyance
 - Organiser des journées de sensibilisation pour la prévoyance afin de mieux connaître le fonctionnement des organismes mutualistes ainsi que leurs services

4. Glossaire et bibliographie

GLOSSAIRE

Activités pro-Bono : le pro-Bono est l'abréviation de l'expression latine pro Bono publico, qui signifie « pour le bien public ». Il désigne l'engagement volontaire de personnes mettant leurs compétences professionnelles au service de l'intérêt général. On le retrouve sous deux formes principales :

- Le mécénat de compétences, qui consiste à mettre à disposition des collaborateurs sur leur temps de travail pour réaliser des actions d'intérêt général mobilisant ou non leurs compétences.
- Le bénévolat de compétences, qui permet de mettre gratuitement, sur son temps personnel, un savoir-faire à la disposition d'une association de solidarité le temps d'une mission.

Capital marque employeur : Le capital marque employeur constitue une source d'avantage concurrentiel pour attirer les talents dès le début du recrutement. Ce dernier qui renvoie à l'ensemble des éléments d'actif et de passif liés à la marque employeur, à son nom à sa symbolique et qui s'ajoute ou se soustrait à la valeur que l'organisation offre à ses employés. (Soulez et al., (2022).

Marque employeur : La marque employeur représente « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérent à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée » (p. 187). Les chercheurs semblent s'accorder sur le fait que la marque employeur représente les avantages potentiels qu'un employé voit dans le fait de travailler pour une organisation (Berthon et al., 2005 ; Roy, 2008).

Pré-on boarding : Il correspond à la période qui s'écoule entre la signature d'une offre d'emploi et la prise de poste. Et il peut être bénéfique comme délétère à l'expérience d'une nouvelle recrue. Laissés sans nouvelles, 80% des individus sont stressés avant un nouvel emploi, un sentiment qui persiste après leur arrivée pouvant impacter le dynamisme et conduire à une remise en question du recrutement. Selon un sondage de 2019, c'est ce qu'ont fait 28% des professionnels.

Onboarding : Il définit un processus d'intégration RH dont l'objectif est de mettre en place des actions qui faciliteront l'installation d'un nouveau salarié au sein de l'entreprise. Ces actions ont pour but de créer rapidement des liens avec les membres de l'équipe, de se familiariser au nouvel environnement de travail et donc d'entreprendre son nouveau poste sereinement et avec engagement.

Soft skills : Ce sont les compétences relationnelles complémentaires aux compétences métiers dites techniques que l'on appelle hard skills.

BIBLIOGRAPHIE

Abid-Dupont M.-A., Escoubes F., Giraud L. et Ruspil T. (2020). Attirer des talents en fonction de leur ancienneté organisationnelle, *Décisions Marketing*, 99, 61-75.

Abid, K. (2022). *Le management des talents dans les petites et moyennes entreprises : une approche multi-niveau et contextualisée à la France*. Thèse en Gestion et management. Université Côte d'Azur, 2022. Français. ffNNT : 2022COAZ0041ff. fftel-03900032.

Adessat. (2021). *Typologie des TPE et PME*, rapport 19p.

Adla, L. et Gallego-Roquelaure, V. (2018). Le don au cœur de la construction d'une GRH partagée en PME. *Revue de gestion des ressources humaines*, 108, 32-43. <https://doi.org/10.3917/grhu.108.0032>

Adla, L. et Gallego-Roquelaure, V. (2021). L'innovation en PME sous le prisme des dons échangés entre le dirigeant et les salariés. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 20, 18-36. <https://doi.org/10.3917/entre1.pr.0001>

Adla L, Gallego-Roquelaure, V , Vilette, M-A. (2022). *Management des ressources humaines en PME: Approches stratégique et sociale*. Vuibert. <https://doi.org/10.3917/vuib.adla.2022.01>

Aiman-Smith, L., Bauer, T. et Cable, D. (2001), "Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study", *Journal of Business and psychology*, Vol. 16, n°2, p.219-237

Ait Razouk, A. (2011). High-performance work systems and performance of French small and medium-sized enterprises: examining causal order. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 311-330.

Ambler, T. et Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.

Amundsen, S., et Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>

Arachchige B. J. et Robertson A. (2011). Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding, *IUP Journal of Brand Management*, 8(3). 25-46.

Ashforth, B.E. et Mael, F. (1989) Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, (4), 20-39.

Atkinson J.W. (1957). Motivational determinants of risk taking behavior. *Psychological Review*, (64), 359-372.

Backhaus, K. et Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding, *Career Development International*, (9), 5, 501-517.

Backhaus, K. (2016). « Employer Brand Revisited », *Organizational Management Journal*, 13(4), 193-201.

- Bakanauskiene, I., Bendaravičienė, R., et Barkauskė, L. (2017). Organizational attractiveness: An empirical study on employees' attitudes in lithuanian business sector. *Problems and perspectives in management*, (15, Iss. 2), 4-18.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*, Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall.
- Barrow, S., et Mosley, R. (2011). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons.
- Baum, M., et Kabst, R. (2013). « How to attract applicants in the Atlantic versus the Asia-Pacific region ? A crossnational analysis on China, India, Germany, and Hungary ». *Journal of World Business*, Vol. 48(n°2), p. 175-185.
- Bataoui, S., Gerard, J. et Martin-Lacroux, C. (2022). Quand l'hospitalité du site internet d'une PME l'aide à attirer des candidats. *Décisions Marketing*, 106, 73-89. <https://doi.org/10.3917/dm.106.0073>
- Beaudin, M., et Séguin, M. (2017). *La finalité des coopératives bancaires : un avantage pour attirer de futurs diplômés*. *RECMA*, 343,(1), 103-115.
- Bergeaud, A. et Cette, G. (2023). Difficultés de recrutement des entreprises : une analyse économique comparative. *Futuribles*, 453, 77-87. <https://doi.org/10.3917/futur.453.0077>
- Benraïss-Noaille, L. et Viot, C. (2017), Attractivité des entreprises low-cost. *Revue française de gestion*, (5), 89-109.
- Benraïss-Noailles, L., Herrbach, O. et Viot, C. (2019), L'effet du capital-marque employeur sur l'attractivité organisationnelle : le rôle modérateur de la familiarité, *Management Avenir*, (1), 37-59.
- Benraïss-Noailles L., Lhajji D., Benraïss A. et Benraïss B. (2016), Impact de la réputation classique et de l'éréputation sur l'attractivité des entreprises en tant qu'employeurs, *Question (s) de management*, (4), 71-80.
- Benraïss-Noailles, L., Herrbach, O., et Viot, C. (2019). L'effet du capital marque employeur sur l'attractivité organisationnelle : Le rôle modérateur de la familiarité. *Management & Avenir*, 170. 37-59. fffhal-02089617f
- Benraïss-Noailles, L., et Viot, C. (2021). Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty. *Journal of Business Research*, 126, 605-613
- Benraïss, A., Messaoudi, R. et Sanade, Z. (2023). La marque employeur de l'entreprise et son impact sur l'intention de candidater : l'effet modérateur de la familiarité- cas des étudiants des grandes écoles de commerce au Maroc. *Question(s) de management*, 45, 37-52. <https://www.cairn.info/revue--2023-4-page-37.htm>.
- Benraïss-Noailles, L. et Herrbach, O. (2018). Chapitre 8. RSE et marque employeur. Dans : Jean-Marie Peretti éd., *Une vision des ressources humaines sans frontières : Mélanges en l'honneur de Jacques Igalens* (pp. 90-107). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.peret.2018.01.0090>
- Ben Spigel (2020). *Entrepreneurial Ecosystems: Theory, Practice and Futures*, Cheltenham, E. Elgar, 189 p. Alexandra Tsvetkova, Jana Shcumutzler, Rhiannon Pugh (eds) (2020), *Entrepreneurial Ecosystems Meet Innovation Systems. Synergies, Policy Lessons and Overlooked Dimensions*, New

Horizons in Regional Science, Cheltenham, E. Elgar, 258 p. Sophie Boutillier *Dans Journal of Innovation Economics & Management* 2022/1(N° 37), pages 209 à 213 Éditions DE Boeck Supérieur.

Berger-Douce, S. (2021). Capacité dynamique de résilience et RSE, l'alchimie gagnante face à la Covid-19 ? *Revue internationale P.M.E.*, 34(2), 100–120. <https://doi.org/10.7202/1079190a>.

Berger-Remy F., Delmas S. et de Villartay S. (2020). « Entre désenchantement et pragmatisme, les stratégies des collaborateurs face aux incohérences entre la marque et le vécu de travail », *Décisions Marketing*, 99, 37-59.

Berthon, P., Ewing, M. et Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24, 151–172.

Besseyre des Horts, C. et Nguyen, V. (2010). Satisfaction, implication, engagement, enracinement et intention de départ des jeunes cadres: Une relation ambiguë. *Revue internationale de psychosociologie*, XVI, 143-160. <https://doi.org/10.3917/rips.040.0143>

Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A. D. A. M., et Sumelius, J. (2017). Talent management in multinational corporations. *The Oxford handbook of talent management*, 461-477.

Bock, S., Elewa, A., Guillou, S., Salies, E et Napoletano, M. (2023). *Le tissu productif en France 2010-2020*. Observatoire Français des Conjonctures Economiques 156 p. fffhal04247628.

Bocquet, R. et Mothe, C. (2015). Le rôle de la gouvernance des clusters dans les capacités dynamiques d'absorption des PME. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 19(2), 171–188. <https://doi.org/10.7202/1030394ar>

Boistel, P. (2016). *La réputation d'entreprise n'est-elle qu'un concept de réception ?*. *Sens-Dessous*, 18, 29-37. <https://doi.org/10.3917/sdes.018.0029>

Bonleu, A., Joseph, O., Sulzer, E et Toutin, M-E . (2020). *Construire les compétences de demain dans le BTP*. Céreq Bref, 2020, n°389, 4 p. fffhalshs-02524438f.

Bootz, J.-P., Schenk, E. et Sonntag, M. (2017), Gestion stratégique des compétences en PME : Les enseignements d'une recherche-intervention, *Revue Française de Gestion*, 43(267), 25-43.

Bouba-Olga, O. et Grossetti, M. (2008). « Socio-économie de proximité », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, N° 3, 1-18.

Bourgain, M. et Chaudat, P. (2015). Vie professionnelle et maternité : représentations comparées de jeunes entrepreneures et cadres en TPE et PME en croissance. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 14, 83-108. <https://doi.org/10.3917/entre.142.0083>

Bourgain, M et Gilson, A. (2020). Le rôle des attaches géographiques dans les parcours professionnels des cadres en petite entreprise Dans RIMHE : *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 2020/1 (n° 38, vol. 9), 3 à 24 Éditions ARIMHE ISSN 2259-2490 DOI10.3917/rimhe.038.000

Bowlby, J. (1969). *Attachment. Attachment and loss: Vol. 1*. New York: Basic Books.

Brillet, F., Coutelle, P., et Hulin, A. (2013). Proposition d'une mesure de la reconnaissance : Une approche par la justice perçue. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 89(3), 3–18. <http://dx.doi.org/10.3917/grhu.089.0003>

Brillet, F. et Gavoille, F. (2016). L'image métier : exploration d'une notion au cœur du choix professionnel. *Management & Avenir*, 84, 53-72. <https://doi.org/10.3917/mav.084.0053>

Brillet, F et Gavaille, F. (2014). L'image métier : Exploration d'un concept multidimensionnel- Etude empirique appliquée aux métiers. « RIMHE : *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* » 2014/3 n° 12, vol. 3 | pages 29 à 44 ISSN 2259-2490 DOI 10.3917/rimhe.012.0029

Bruna, M. (2022). La mise en place d'une complémentaire santé par l'entreprise : entre logique d'incitation et inégalités de couverture, *Économie et institutions* [En ligne], 30-31 | 2022, mis en ligne le 01 septembre 2022, <http://journals.openedition.org/ei/7269> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/ei.7269>

Cable, D.M. et Turban, D.B. (2021). *Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers' employer knowledge during recruitment*. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115 -164.

Calamel et Sanseau, P. (2020). *Emergence de dispositifs de GRH partagés entre PME dans des clusters : enseignements à partir de six cas en France* Volume 24, Number 6, 2020 Approche(s) territoriale(s) de la GRH et de l'entrepreneuriat : Quels enjeux ? Quels process ? Quelles limites ?

Calmé, I et Bonneveux, E. (2015). Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective de RSE Dans RIMHE : *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 2015/2 (n°16, vol. 4), pages 18 à 36 Éditions ARIMHE ISSN 2259-2490.

Campoy, E., et Neveu, V. (2005). Améliorer la confiance pour améliorer la relation d'emploi. *Actes du XVIème Congrès de l'AGRH*, Paris.

Capelli, S., Guillot-Soulez, C. & Sabadie, W. (2015). Engagement RSE et attractivité organisationnelle : la communication protège-t-elle en cas de crise ? *Revue de gestion des ressources humaines*, 96, 3-23. <https://doi.org/10.3917/grhu.096.0003>

Carlini J., Grace D., France C. et Lo Iacono J. (2019). The Corporate Social Responsibility (CSR) Employer Brand Process: Integrative Review and Comprehensive Model, *Journal of Marketing Management*, 35(1-2), 182-205.

Casper, W. J., et Buffardi, L. C. (2004). "Work-Life Benefits and Job Pursuit Intentions: The Role of Anticipated Organizational Support", *Journal of Vocational Behavior*, 65, 391-410.

Celani, A., & Singh, P. (2011). Signaling theory and applicant attraction outcomes. *Personnel Review*, 40(2), 222–238.

Chakor, T., Calvin, S., Dimeglio, I et Dantin, P . (2014). « Le sport en entreprise : un nouvel espace de santé au travail, XXVème Congrès de l'AGRH Modèles de la GRH francophone dans le contexte global : Visions et perspectives pour le 21ème siècle.

Chaibi, Y., Siragi, F. et Berbou, H. (2022). Impact de la reconnaissance au travail sur le comportement d'innovation : effet modérateur de la confiance organisationnelle - cas des ingénieurs dans les entreprises privées au Maroc. *Revue Management & Innovation*, 5, 25-50. <https://doi.org/10.3917/rmi.205.0025>

Charbonnier-Voirin, A. (2011). Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle, *Management*, 14(2), 119-156.

Charbonnier-Voirin, A., Laget, C. & Vignolles, A. (2014). L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation. *Revue de gestion des ressources humaines*, 93, 3-17. <https://doi.org/10.3917/grhu.093.0003>

- Charbonnier-Voirin A., Marret L. et Paulo C. (2017). Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature, *Management Avenir*, (4), p. 33-55.
- Charbonnier-Voirin, A. et Lissillour, M. (2018). La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle. *Recherches en Sciences de Gestion*, 125, 97-119. <https://doi.org/10.3917/resg.125.0097>
- Chatelin-Ertur, C. et Nicolas, E. (2012). Le « produit PME » est-il attractif pour les futurs cadres ? *Revue Internationale P.M.E, Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 25(3-4), 257.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises : A Multilevel Perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540-566.
- Cooke, F. L., et Saini, D. S. (2010). How does the HR strategy support an innovation-oriented business strategy ? An investigation of institutional context and organizational practices in Indian firms. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 49(3), 377-400.
- Coquet, B. (2021, avril). Un an de crise sanitaire, État des lieux du marché du travail et enjeux.
- Courrent, J-M. (2012). (coord). RSE et développement durable en PME. Comprendre pour agir, *Collection Petites Entreprises & Entrepreneuriat*, Bruxelles, Editions De Boeck.
- Dabi, F. (2021). La fracture. Les arènes.
- Dabic, M., Ortiz-De-Urbina-Criado, M., & Romero-Martinez, A. M. (2011). Human resource management in entrepreneurial firms: a literature review. *International journal of manpower*, 32(1), 14-33.
- Dambreville, J., Chanel, M-A., Duwat, G., Peltre, S et Exmelin. C. (2018) 29^e Enquête nationale sur les ingénieurs français : Une bonne dynamique. *Ingénieurs Et Scientifiques de France*. ffh1-03330982f
- Titouan, B., Borel, M., Dubost, M.C., Pichavant, A. et Reist, C. (2022) . *Comment la situation des jeunes sur le marché du travail a-t-elle évolué en 2020 ?* (50) DARES.
- Defélix, C., Mazzili, I., et Gosselin, A. (2015). Articuler les politiques de GRH et les stratégies d'innovation : des modèles à l'épreuve des faits. *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 60-72.
- D'Armagnac, S., Guettiche, F., Janand, A., Klarsfeld, A., & Cloet, H. (2020). French Insights on Defining and Managing Talents. *European Management Review*, 17(2), 449-465.
- Da Fonseca, M et Bonneveux, E. (2017). L'émergence et l'opérationnalisation d'une logique d'action responsable chez les dirigeants de petites et moyennes entreprises *Dans RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 2017/4 (n° 28, vol. 6), pages 31 à 54.
- Ehrhart, K. H., et Ziegert, J. C. (2005). "Why Are Individuals Attracted to Organizations?", *Journal of Management*, 31,6, 901-919.
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., et Brettel, M. (2015). Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of Management*, Vol. 41, 4,1069-1097.
- Degeorge, J-M. (2015). Compte rendu de [*Le syndrome du poisson lune – Un manifeste d'anti-management*, Emmanuel DRUON, Éditions Actes Sud, *Revue internationale P.M.E.*, 28(3-4), 319–321. <https://doi.org/10.7202/1035420ar>

- De Boeck, G., Meyers, M. C., et Dries, N. (2018). Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 199-213.
- Debuchy, D. (2017). Les ingénieurs formés par la voie de l'apprentissage. Les recruteurs les jugent plus compétents mais continuent de recruter en priorité les ingénieurs formés par les grandes écoles. *Management & Avenir*, 95, 15-36. <https://doi.org/10.3917/mav.095.0015>
- Dejoux, C., et Thévenet, M. (2015). *La gestion des talents*, 2e éd. Dunod.
- De Oliveiro , C. (2021). Comment attirer et fidéliser les jeunes diplômés à travers la marque employeur, mémoire bachelor HEG, Genève, 93p.
- Desmarais C., Ghislieri C., Wodociag S. (2012). Les cadres pendulaires internationaux : Des conditions de travail particulièrement difficiles ? *Revue Française de Gestion*, vol.226, (7), 91-106.
- Drijber, M. (2014). Employer branding : *développer une marque employeur à succès : Comment communiquer une marque employeur à succès auprès des jeunes diplômés ? Analyse auprès des pratiques d'entreprises attractives et d'agences de communication* (Mémoire de Master). Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve
- Dubruc, N. et Boudarel, M.R. (2010). L'orientation, une question pour la formation d'ingénieurs généralistes ? **Actes du colloque international : « L'accompagnement à l'orientation aux différents âges de la vie. Quels modèles, dispositifs et pratiques ? »** Du 17 au 19 mars 2010, Paris, Inetop – Cnam.
- Durocher, S., Bujaki, M., et Brouard, F. (2016). *Attracting Millennials : Legitimacy management and bottom-up socialization processes within accounting firms*. *Critical Perspectives on Accounting*, 39(C), 1-24. GRH124.indd 77 16/06/2022 18:08© ESKA |
- Eccles J. S., Wigfield A. (2002). Motivational beliefs, values, and goals. *Annual Review of Psychology*, 53, 109-132.
- El Akremi, A., Sassi, N., et Bouzidi, S. (2009). Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail. *Relations Industrielles*, 64(4), 662–684. <http://dx.doi.org/10.7202/038878ar>
- Ettahir, N., Ahlafi, H., et Bahoussa, A. (2018). Marque Employeur : Revue de la littérature et approche critique. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(3), 1-13.
- Fall, A. (2015). Reconnaissance au travail: validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises *Revue européenne de psychologie appliquée*, Vol. 4, 65,189–203.
- Feige, J ; Méreaux, J-P et Cholet, P. (2020). Proposition d'un modèle d'évaluation comptable du capital humain-RH-QVT, *Dans Recherches en Sciences de Gestion 2020/1(136)*, 287 à 313 Éditions ISEOR.
- Festing, M., et Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262-271.
- Fonrouge, C. et Petzold Dumeynieux, S. (2013). *Entrepreneuriat durable : nouvel eldorado ?* . *Le grand livre de l'entrepreneuriat*, Dunod, pp.448, 2013,2100590057. fahal-01395582.
- Fray, A. M., et Picouveau, S. (2010). Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail. *Management & Avenir*, (8). 72-88.

- Freeman S.J. et Albinger H. (2000). « Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations », *Journal of Business Ethics*, 28(3), 243-253.
- Frimousse, S., Peretti, J. M., et Swalhi, A. (2009). La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle. *Management & Avenir*, Vol. 4, pp. 117-132.
- Frimousse, S. et Peretti, J. (2020). Les répercussions durables de la crise sur le management. *Question(s) de management*, 28, 159-243. <https://doi.org/10.3917/qdm.202.0159>
- Fourcade, C. (2008). Des dynamiques territorialisées novatrices : le cas des PME agro-alimentaires. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 193-210. <https://doi.org/10.3917/reru.082.0193>.
- Galindo, G. (2017). À la recherche d'un idéal-type pour caractériser la GRH de la start-up high-tech, *Revue de gestion des ressources humaines* (n° 103, janvier-février-mars 2017), 55-70.
- Gallego-Roquelaure, V., Defélix, C., Galois-Faurie, I. et Corbett-Etchevers, I. (2021). Approche contextualisée de la GRH et de l'innovation en PME. *@GRH*, 39, 133-158. <https://doi.org/10.3917/grh.212.0133>
- Gastaldi, L., Krohmer, C. et Buisson, M.-L. (2020). Compte rendu de [*Manager l'innovation en PME. Focus sur la gestion des ressources humaines*, Ludivine ADLA et Virginie GALLEGO-ROQUELAURE, Éditions EMS, Collection Pratiques d'entreprises, Caen, 213 pages, 2019]. *Revue internationale P.M.E.*, 33(1), 181–188. <https://doi.org/10.7202/1069288ar>
- Gerardy, C. et Delfosse, A. (2015). *L'attractivité de la PME en tant qu'employeur : perception et évaluation de l'Employer Brand Image de la PME par les futurs diplômés de l'Université Catholique de Louvain (EPL, faculté des bio ingénieurs, LSM)*. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 208 p
- Gilani, H., et Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17(2), 239-256.
- Gomes, D. R., et Neves, J. (2010). Employer Branding Constrains Applicants' Job Seeking Behavior? ¿ Limita la Marca del Empleador la Conducta de Búsqueda de Empleo?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 223-234.
- Gond, J. P., El-Akrehi, A., Igalens, J., et Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility influence on employees. *International Center for Corporate Social Responsibility*, (54-2010)
- Grasser, B., Loufrani-Fedida, S., et Oiry, E. (2021). *Managing competences: Research, practice, and contemporary issues*. Taylor & Francis
- Grimand, A. (2013). La gestion des ressources humaines dans les PME en hypercroissance : frein ou levier ? *Revue internationale P.M.E.*, 26(3-4), 89–115. <https://doi.org/10.7202/1024520ar>
- Grondeau, A. (2006). Technopôle et gouvernance publique : le cas de Sophia-Antipolis. *Norois*, 200, 39-50. <https://doi.org/10.4000/norois.1798>
- Gros, F et Lourel, M. (2019). Effet médiateur du conflit travail–famille sur le lien entre satisfaction professionnelle et turnover volontaire, *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, Volume 80, Issue 1, Pages 1-7, ISSN 1775-8785, <https://doi.org/10.1016/j.admp.2018.10.001>.

Guillot-Soulez, C. et Soulez, S. (2015). La communication de recrutement à l'épreuve des *digital natives* : un état de l'art. Dans : Thomas Stenger éd., *Digital natives : Culture, génération et consommation* (309-333). Caen : EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.steng.2015.01.0309>

Guillot-Soulez, C. et Roussillon Soyer, C. (2022). Capital de marque employeur et attractivité organisationnelle des *Big Four*. *Revue de gestion des ressources humaines*, 124, 58-79. <https://doi.org/10.3917/grhu.124.0058>.

Guillou, S., Bock, S., Salies, E., Nesta, L., Napoletano, M., Pezzoni, M., Treibich, T, et Vona, F. (2022). Le tissu productif français : construire la résilience face à l'imprévisibilité des chocs. *Revue de l'OFCE*, 2022, D'un quinquennat à l'autre : une contribution au débat, Hors-série, pp.149-181. ffhal-03699973f

Gomez, P. Y. (2010). L'effet Gulliver fausse l'image des sociétés cotées. *Journal Le Monde Économie*, 22.

Goujon Belghit, A. et Trébucq, S. (2016). Proposition d'une mesure du capital humain : entre comportement organisationnel, compétence et créativité. Le modèle des 3C de la chaire du capital humain et de la performance globale de Bordeaux. *Vie & sciences de l'entreprise*, 202, 145-165. <https://doi.org/10.3917/vse.202.0145>.

Hamouche, S. (2012). *Les déterminants du succès subjectif de carrière : possibilités de mobilité externe et congruence personne-organisation*, mémoire présenté à la Faculté des études supérieures et postdoctorales en vue de l'obtention du grade de maîtrise en relations industrielles, 164p.

Hanin, D. (2014). *L'impact de l'employer branding sur les attitudes des candidats et des employés. Identification des mécanismes sous-jacents* (Thèse de doctorat). Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Highhouse S., Lievens F. et Sinar E. F. (2003). Measuring attraction to organizations, *Educational and Psychological Measurement*, 63(6): 986-1001.

Hulin, A. (2010), *Les pratiques de transmission du métier : de l'individu au collectif. Une application au compagnonnage*, Thèse en sciences de gestion de l'Université de Tours.

Imbs, P. et Ramboarison-Lalao, L. (2013). Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? *Management & Avenir*, 59, 35- 55. <https://doi.org/10.3917/mav.059.0035>

Iglesias Rutishauser., Renaud, K et Tschan Semmer, F. (2010). Satisfaction au travail : conséquences du choix des outils statistiques et des instruments de mesure en GRH, *Revue internationale de psychosociologie*, 16, 245-270.

Islam, G. (2012). Recognition, reification, and practices of forgetting: Ethical implications of human resource management. *Journal of Business Ethics*, 11(1), 37-48. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1433-0>

Jain, N., et Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*. 34 (6), 634-652. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0106>.

Janand, A et Jardat, R. (2021). La commutabilité comme compétence. Une analyse des mobilités internes par le contrat psychologique, *Management et avenir*, 1, (121), 79-101.

Kang C., Germann F. et Grewal R. (2016), « Washing away your Sins? Corporate Social Responsibility, Corporate Social Irresponsibility, and Firm Performance », *Journal of Marketing*, 80(2), p. 59-79.

- Kapoor, B. (2010). Business intelligence and its use for human resource management. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(2), 21.
- Kasa-Vubu Zarak, R et Cornet, A. (2020). *Jeunes talents des domaines des STEM : de la perception du marché de l'emploi au choix de carrière*, mémoire master gestion des ressources humaines, université de Liège.
- Keuleyan, R et Scouarnec, A. (2022). De la théorie des ancrs de carrière à la prospective des carrières organisationnelles, *Revue de gestion des ressources humaines*, 1 (123) 3 à 19.
- Keuleyan, R. (2019) *Le renouveau des carrières organisationnelles : une approche prospective des ancrs de carrière dans les industries alimentaires*. Thèse Gestion et management. Normandie Université, 462p.
- Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 257–276. <https://doi.org/10.1177/1548051817750538>
- King, C., Grace, D. et Funk, D. (2012). Employee brand equity: Scale development and validation, *Journal of Brand Management*, 19, (4), 268-288.
- Knox, S. et Freeman, C. (2006), Measuring and managing employer brand image in the service industry, *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.
- Knockaert, S ; Grima, F et Brunel, O. (2018). *Prestige, respect et responsabilité sociale : attributs symboliques comme facteur d'attractivité organisationnelle d'une association*. 29è congrès AGRH, agrh, Oct 2018, Lyon, France. ffhal-02362420.
- Kotler, P., Setiawan, I., Kartajay, H. (2012). *Marketing 3.0*. De Boeck Supérieur.
- Krishnan, T., et Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431-441.
- Kroll, C., Nuesch, S., et Foege, N. (2021). "Flexible Work Practices and Organizational Attractiveness in Germany: The Mediating Role of Anticipated Organizational Support". *The international Journal of Human Resource Management*, 32, (3), 543-572.
- Kucherov, D., et Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104.
- Laarraf, Z. (2010). *De la perception de la RSE à la traduction RH - Cas de dirigeants de PME en Aquitaine*, Thèse de doctorant Sciences de Gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers.
- Lechat, T. (2014). *Les événements stressants et satisfaisants de l'activité entrepreneuriale et leur impact sur la santé du dirigeant de PME*. Economies et finances. Université Montpellier I, 2014. Français. FfNNT : 2014MON10056ff. Fftel-01347195
- Lechat, T. et Torrès, O. (2016). Les risques psychosociaux du dirigeant de PME : typologie et échelle de mesure des stressseurs professionnels. *Revue internationale P.M.E.*, 29(3-4), 135–159. <https://doi.org/10.7202/1038335ar>
- Lecocq, X. (2002). *Contribution à une réflexion sur l'articulation des niveaux d'analyse en sciences de gestion*. In N. Mourgues, F. Allard-Poesi, A. Amine, S. Charreire & J. Le Goff (dir.), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Paris, Editions EMS.

- Leconte, M. (2017). L'image de marque employeur perçue par les salariés. Récits de l'expérience de travail. *Management & Avenir*, 94, 177-195. <https://doi.org/10.3917/mav.094.0177>
- Lecygne, P. (2014) *La fidélisation des ingénieurs SSII : Entre intégration et projection. Mémoire de management de l'action publique et des entreprises*, Mémoire, université de Toulouse II, 78p.
- Le Feuvre N., et Lapeyre N. (2011), Féminisation et aspiration à une meilleure qualité de vie : dynamique majeure des classes moyennes supérieures, in Bouffartigue P., Gadea C., Pochic S. (dir.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?* Armand Colin, p.224-234.
- Liger, P. (2007). *Le marketing des RH, Attirer, motiver et fidéliser les salariés*, Dunod.
- Lin, C.-P., Lyau, N.-M., Tsai, Y.-H., Chen, W.-Y., et Chiu, C.-K. (2010). Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, (95),357-372.
- Lin, C.-P., Tsai, Y.-H., Joe, S.-W., et Chiu, C.-K. (2012). Modeling the relationship among perceived corporate citizenship, firm's attractiveness, and career success expectation. *Journal of Business Ethics*, (105), 83-93.
- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P., et Geirnaert, J. (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants: A person-organisation fit perspective. *Applied Psychology*, 50(1), 30-51.
- Lievens, F., et Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*,56(1), 75-102
- Lievens, F., Hoyer, G., et Schreurs, B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 553 -572
- Lievens, F., et Slaughter, J. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, (3), 407-440.
- Loubès, A., Bories-Azeau, I., et Fabre, C. (2012). « Les enjeux du capital social pour l'émergence d'une GRH de réseau : le cas d'un système productif local constitué de PME », *Revue internationale PME*, 25(3-4), 195-228.
- Loufrani-Fedida, S. et Saint-Germes, E. (2015). « Quand le territoire s'organise pour attirer à l'international et fidéliser en local les talents : le cas du cluster technologique de Sophia Antipolis ». *Revue @GRH*, (2), 99-125.
- Loufrani-Fedida S. et Saint-Germes E. (2020), La construction de la marque employeur territoriale par les pratiques de management global des talents : le cas du cluster technologique de Sophia-Antipolis in C. Guillot-Soulez et E. Pezet. *Marque employeur et travail expérientiel - La GRH dans l'économie des marques*, Vuibert, pp.161-184, 2020, 978-2311408331. [.halshs-03046672](https://halshs-03046672)
- Maclouf, É. et Belvaux, B. (2015). Contribution de la marque employeur à l'attractivité : les limites des approches cognitives analytiques. *Revue de gestion des ressources humaines*, (98), 45-57. <https://doi.org/10.3917/grhu.098.0045>
- Mahé De Boislandelle, H. (1995). Spécificités des problématiques de recherche GRH en PME, *Revue Gestion 2000*, n° 1, janvier-février.
- Mahé De Boislandelle, H. (2015). *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, 3ème édition, Economica.

- Mani, Z. (2012). *Les dimensions de l'hospitalité virtuelle : Le cas des sites web touristiques*. Thèse de doctorat, Aix Marseille Université.
- Mark P. et Toelken K. (2009). Poisoned by a toxic brand: A worst case scenario of employer branding. A case study of a Fortune 100 technology firm, *Organization Development Journal*, 27, (4) 21-29.
- Martin-Lacroux, C., Lacroux, A., Bataoui, S. & Gerard, J. (2022). Le défi de l'attractivité pour les PME : le rôle du site internet institutionnel sur le soutien organisationnel anticipé et les intentions de postuler. *Revue de gestion des ressources humaines*, 124, 24-44. <https://doi.org/10.3917/grhu.124.0024>
- Martin, D-P ; Shapira, P ; Calamel, L et Gallego-Roquelaure, V.(2020).Approche(s) territoriale(s) de la GRH et de l'entrepreneuriat : Quels enjeux ? Quels process? Quelles limites? Territorial Approach(s) to HRM and Entrepreneurship: What Is at Stake? What Is the Process? What Are the Limitations? Enfoque(s) territorial(es) de la gestión de las empresas y del espíritu empresarial: ¿Qué está en juego? ¿Qué procesos ? ¿Qué límites ? 24, (6), 11,16.
- Maurel, D. (2010). Sensemaking : un modèle de construction de la réalité et d'appréhension de l'information par les individus et les groupes. *Etudes de communication*, (35), 31-46.
- Mercier, A. (2021). *Le rôle des valeurs communiquées par la marque employeur des entreprises dans le recrutement et la fidélisation des jeunes talents. Le cas des métiers en pénurie en informatique*. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain 131p.
- Messeghem, K. et Torrès, O. (2015). *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME*. Caen, Éditions EMS.
- Mignonac, K. (2001). Les déterminants de la disposition envers la mobilité intra-organisationnelle : étude auprès d'une population d'ingénieurs. *M@n@gement*, (4), 47-78.
- Moscovici, S. (1961). *La psychanalyse, son image et son public. Étude sur la représentation sociale de la psychanalyse*. Paris, PUF
- Musson, A. (2015). Construire et mesurer l'attractivité durable au niveau régional : l'apport de la représentation des entrepreneurs. *Géographie, économie, société*, (17), 97-131. <https://www.cairn.info/revue--2015-1-page-97.htm>.
- Nadler, D.A. et Tushman, M.L. (1980), « A Model for Diagnosing Organizational Behavior », *Organizational Dynamics*, 9(2),35-51.
- Neveu J.-P. (2012), « Pour repenser la relation travail-santé psychologique : La théorie de la préservation des ressources », in Abord de Chatillon E., Bachelard O. et Carpentier S. (Eds.), Santé et sécurité au travail : une perspective gestionnaire, Paris, Vuibert-Collection AGRH, 2012.
- Nicolas, E.(2009). La stratégie environnementale favorise-t-elle l'implication des salariés de la PME ? Le cas de la normalisation AB de la PME agroalimentaire Dans *Management & Avenir*, 10 (30). 13-29.
- Nogueira Novaes Southgate, A., et Mondo, T. S. (2017). Perceptions of job satisfaction and distributive justice: A case of Brazilian F&B hotel employees. *Tourism : An International Interdisciplinary Journal*, 65(1), 87-101.
- Notais A., et Perret, V. (2012). La mobilité interne ou la conquête de l'espace professionnel, *Revue Française de Gestion*, 226, (7),121-136.
- Ong, L. (2011), "Employer branding and its influence on potential job applicants", *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5, (9), 1088-1092.

- Ortlieb, R., et Sieben, B. (2012). How to safeguard critical resources of professional and managerial staff: Exploration of a taxonomy of resource retention strategies. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(8), 1688-1704.
- Oubelmouh, Y., Fargon, F., Runz, C., Soulet, A et Veillon, C (2023). Le temps, un challenge à prendre en considération dans l'attrition des employés. *Atelier Gestion et Analyse de données Spatiales et Temporelles @ EGC2023*, Jan 2023, Lyon, France. pp.1-13. (hal-04077215).
- Paquet, M., Gavrancic, A., Courcy, F., Gagnon, S., & Duchesne, M. A. (2011). Recognition practices at work: A new measurement tool, implementation guidelines and recent research. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 10(12), 1–16.
- Paradas, A., Revelli, C., Debray, C., Courrent, J. & Spence, M. (2017). Pratiques responsables des dirigeants de PME : influence du profil du dirigeant. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, (16), 197-228. <https://doi.org/10.3917/entre.163.0197>.
- Pauli, U., & Poczowski, A. (2019). Talent Management in SMEs: An Exploratory Study of Polish Companies. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7(4), 199-218.
- Pawlowski, J. (2020). *Quel dosage trouver entre compétences managériales et compétences techniques au sein des PME à fortes dimensions techniques, technologiques et scientifiques ?* mémoire de master ingénierie affaires, EM Strasbourg, 108p
- Pellerin, N (2021). *Bien-être et résilience en temps de crise : le rôle du protecteur des ressources psychologiques et l'expérience du soi décentré*. Thèse Psychologie. Université Toulouse le Mirail - Toulouse II. Français. FfNNT : 2021TOU20064ff. Fftel-03827306f.
- Petit, R. (2012). Le développement du couple attractivité-fidélisation des organisations auprès des jeunes entrants sur le marché du travail : Eléments de réponse aux problématiques générationnelles. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, (4) 24p. ([halshs-00757499](https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00757499)).
- Pezet, E., Poujol F.J. et Pignault, A. (2013). Le management de la marque employeur, in Michel, G. (Coord.), *Management transversal de la marque : Une exploration au cœur des marques*, Dunod, p. 89-94.
- Pichault, F et Pleyers M. (2010). Pour en finir avec la génération Y... Enquête sur une représentation managériale, Congrès de l'AGRH, St Malo.
- Pouget, J. (2013). *Intégrer et manager la génération Y*. 2e édition. Paris : Vuibert. 208 p. ISBN 978-2-311-01342-9.
- Pralong J., et Peretti J.M. (2014). La qualité des carrières des cadres français, *@GRH*, 4, (13),75-101.
- Quairel F., et Auberger M.-N. (2005). Management responsable et PME : Une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, (211-212), 111-126.
- Ravelonarivo, M., Dolce, V et Sarnin, P. (2022). Adaptation et validation de la version française de l'échelle de leadership d'empowerment, *Psychol. fr.* <https://doi.org/10.1016/j.psfr.2022.08.001>
- Remy, V et Simonnet, V. (2022). *Les efforts de recrutement des employeurs améliorent-ils les appariements sur le marché du travail*. Documents d'études, (259) DARES

- Rivard, M., Gerard, J., Bataoui, S. & Martin-Lacroux, C. (2021). Un site internet pour attirer les candidats ? Une étude typologique des pratiques des PME. *@GRH*, 40, 61-88. <https://doi.org/10.3917/grh.213.0061>
- Robertson, A., et Khatibi, A. (2012). « By design or by default: creating the employer Identity ». *The IUP Journal of Brand Management*, 9(4), 31-47.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations, Understanding written and unwritten agreements*. London : Sage.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, Y., et El Akremi, A. (2002). *Méthodes d'Equations Structurelles : Recherche et Applications en Gestion*. Paris : Economica.
- Roussel, P. (2022). Le digital choisit la formation en situation de travail, catalyseur d'innovation. *Céreq Bref*, 421, 1-4. <https://doi.org/https://doi.org/10.57706/cereqbref-0421>
- Roy, S.K. (2008). Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context », *South Asian Journal of Management*, 15, (4),110 -130.
- Ryan, R. M., et Deci, E. L. (2008). *Self-determination theory and the role of basic psychological needs in personality and the organization of behavior*. In O. P. John, R. W. Robbins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 654–678). New York: The Guilford Press.
- Rynes, S. L., Bretz, R. D., et Gerhart, B. (1991). « The Importance of Recruitment in Job Choice: A Different Way of Looking ». *Personnel Psychology*, 44(3), 487-521.
- Santelmann, P. (2022). Sous-emploi et difficultés de recrutement en France : Les enjeux de la formation professionnelle. *Futuribles*, 446, 5-24. <https://doi.org/10.3917/futur.446.0005>
- Schaltegger S., Wagner M. (Eds). (2017). *Managing the business case for sustainability: the integration of social, environmental and economic performance*, New York, Routledge.
- Schein, E. (1980). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs: Pearson.
- Schmitt, C. et Torres, O. (2015). *De la spécificité des PME à la complexité de l'entrepreneuriat*, Paris, Éditions EMS.
- Schmitt, C. (2015). L'agir entrepreneurial. Repenser l'action des entrepreneurs, *Presses de l'Université du Québec*, Québec
- Schmitt, C. (2017). Quel paradigme pour la recherche en entrepreneuriat ? Du paradigme de la décision au paradigme de l'agir entrepreneurial, numéro thématique 80 ans de la revue, *Gestion 2000*, 34, (5), 249-256.
- Schmitt, C. et Julien, P. (2020). Causation, effectuation, improvisation et agir entrepreneurial. Pour une approche renouvelée et intégrative de l'entrepreneuriat. *Projectics / Proyética / Projectique*, 25, 131-153. <https://doi.org/10.3917/proj.025.0131>
- Schoeneborn, D., Morsing, M., et Crane, A. (2020). Formative perspectives on the relation between CSR communication and CSR practices: Pathways for walking, talking, and t(w)alking. *Business & Society*, 59(1), 5–33. <https://doi.org/10.1177/000765031984509>
- Sécriéru, Anna (2022). *Valeurs organisationnelles des PME durables : étude des pratiques et stratégies de communications externes en entrepreneuriat féminin durable*. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain,

- Sedo, S. K. W. (2020). L'influence du profil identitaire des aspirants apprentis sur leurs choix d'ateliers d'apprentissage. *Revue internationale P.M.E.*, 33(3-4), 231–259. <https://doi.org/10.7202/1074815ar>
- Sinclair, R., Boudrias, J.-S., et Lapointe, E. (2014). *Les différentes pratiques managériales d'habilitation comme antécédents des dimensions comportementales de l'habilitation* [Empowerment managerial practices as predictors of behavioral empowerment dimensions]. In J. Vacherand-Revel, M. Dubois. *Changements organisationnels et technologiques : nouvelles pratiques de travail et innovations managériales* (pp.169-179) L'Harmattan.
- Souissi, C. (2020). *Gérer les talents avec la psychologie positive : attirer, recruter, fidéliser et manager*. Le Mans: Gereso. 278 p. ISBN: 978-2-37890-353-4.
- Sparrow, P. (2019). A historical analysis of critiques in the talent management debate. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 160-170.
- Spence, M. (1973) "Job Market Signaling", *The quarterly journal of Economics*, pp. 355-374.
- Skuza, A., et Scullion, H. (2021). *Talent Management in European Organizations*. In Tarique, I. (Ed.), *The Routledge Companion to Talent Management* (pp. 176-186). Routledge.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Paauwe, J., Farndale, E., et Stiles, P. (2012). Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
- Tajfel, H., et Turner, J. C. (1986). "The social identity theory of intergroup behavior. " In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.) *Psychology of intergroup relations* (2nd ed.). Chicago : Nelson-Hall.
- Talbot, D. (2008). « Les institutions créatrices de proximités », *Revue d'économie régionale et urbaine*, (3),289-310.
- Tansley, C., Turner, P., Carley, F., Harris, L., Sempik, A., Stewart, J., et Williams, H. (2007). *Talent: Strategy, Management. Measurement. London, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*.
- Taupin, B. (2016). 10. Nouvelles formes d'entrepreneuriat et organisation : le « bon esprit » du capitalisme. *Regards croisés sur l'économie*, 19, 143-154. <https://doi.org/10.3917/rce.019.0143>
- Tavani, J., Lo Monaco, G. et Collange, J. (2019). Validation complémentaire d'une mesure de satisfaction au travail. *Santé Publique*, (31) 223-232. <https://doi.org/10.3917/spub.192.0223>
- Tessier Dargent, C. (2015). *Les entrepreneurs par nécessité : d'une dichotomie simplificatrice à un continuum complexe : définitions et typologie des entrepreneurs par nécessité : étude de la dimension effective des processus de création par nécessité*. Thèse Gestion et management. Université Grenoble Alpes, 2015. Français. FfNNT : 2015GREAG002ff. Fftel-01286640f
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., et Lievens, F. (2018). Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.
- Torre, A. and Rallet, A. (2005), "Proximity and localization", *Regional Studies*, Vol. 39, N°1, p. 47-60.
- Torre, A. (2009). Retour sur la notion de Proximité Géographique. *Géographie, économie, société*, 11, (1), 63-75.
- Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, (144), 119-138.

- Torrès, O. (2007). *Approche explicative du comportement caractéristique des PME : Le principe proxémique*. Filion, L.J. (Ed.), *Management des PME-De la création à la croissance*. ERPI, Saint-Laurent, 35-46.
- Torres, O. et Enrico G. (2014). *Petitesse des entreprises et gestion des ressources humaines : le rôle clé de la proximité*, in Vilette, M.-A. (coord). *Gérer les RH dans les PME. De la théorie à la pratique*, Vuibert, 13-30.
- Torrès, O. (2015). *Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité*. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 333-352.
- Tremblay, M., T. Wils, et C. Proulx (1995). *Étude des déterminants de l'orientation de carrière et du désir de changement de voie de carrière chez une population d'ingénieurs*, Actes du 6ème congrès de l'AGR, Poitiers : IAE de Poitiers, 530-540.
- Tumasian, A., Kunze, F., Bruch, H., et Welp, I. M. (2020). Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management*, 59(1), 83-99.
- Usanova, K., Géraudel, M., d'Armagnac, S., & Telitsyna, A. (2021). Managing talent in mission-driven organizations: A qualitative exploration. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-34.
- Valverde, M., Scullion, H., et Ryan, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1832-1852.
- Van Hoye, G., Bas, T., Cromheecke, S., et Lievens, F. (2013). The instrumental and symbolic dimensions of organisations' image as an employer: A large-scale field study on employer branding in Turkey. *Applied Psychology*, 62(4), 543-557
- Van Hoye, A., Mastagli, M., Hayotte, M. & d'Arripe-Longueville, F. (2022). Bouger pour sa santé : une revue narrative des modèles théoriques de l'engagement dans l'activité physique à partir de l'approche socio-écologique. *Staps*, (137), 35-56. <https://doi.org/10.3917/sta.pr1.0043>
- Vanlaer, Carole. (2020). *Comment une PME peut-elle se développer en créant de la valeur partagée ?* Louvain School of Management, Mémoire Université catholique de Louvain : Miche, Bernard. [Http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:24546](http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:24546).
- Van Roey.(2015). *"La perception et les réactions des employés vis-à-vis de la RSE : étude au sein de l'entreprise Securex"* mémoire de master ingénieur en gestion, Université de Louvain 102p
- Verčič A.T. et Ćorić D.S. (2018), « The Relationship between Reputation, Employer Branding and Corporate Social Responsibility », *Public Relations Review*, 44(4), 444-452.
- Viot, C., et Benraiss-Noailles, L. (2014). Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18(3), 60-81.
- Wallace, M., Lings, I., Cameron, R., & Sheldon, N. (2014). Attracting and retaining staff: The role of branding and industry image. *In Workforce development* (p. 19-36). Springer.
- Wayne, J. H., et Casper, W. J. (2012) "Why does Firm Reputation in Human Resource Policies Influence College Students? The Mechanisms Underlying Job Pursuit Intentions", *Human Resource Management*, 51, (1),121–142.

Williamson, I. O., Cable, D. M., et Aldrich, H. E. (2002). *Smaller but not necessarily weaker: How small businesses can overcome barriers to recruitment*. *Managing people in entrepreneurial organizations: Learning from the merger of entrepreneurship and human resource management*, (5), 83-106.

Winne (de), S., et Sels, L. (2010). Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1863-1883.

Wolf, C. (2019). Not lost in translation: Managerial career narratives and the construction of protean identities. *Human Relations*, 72(3), 505-533.

Yalenios, J. (2016). Les facteurs d'attractivité d'une organisation dépend-elle du genre ou bien du cursus de formation : Étude auprès d'étudiants hommes et femmes en fin de cursus de formation. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXII, 171-185. <https://doi.org/10.3917/rips1.054.0171>

Yao N. (2013) Communication de recrutement et/ou marque employeur ?, *Communication et management*, 2 (10), 73-85.