

Université Catholique de Louvain



LOUVAIN
School of Management

EXCELLENCE & ETHICS IN BUSINESS

« 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). »

Promoteur : N. Delobbe

Mémoire-recherche présenté par **Céline Gerardy** et **Anthony Delfosse** en vue de l’obtention du titre de master en Ingénieur de gestion et en Sciences de gestion.

Année académique 2014 - 2015

Table des Matières

Table des Matières	i
Remerciements.....	v
Chapitre 1 : Introduction	1
1.1. Importance de la PME dans le tissu économique	1
1.2. Contexte sur le marché de l'emploi : une pénurie de « talents »	2
1.3. Objet et intérêt de la recherche.....	3
Chapitre 2 : Employer brand image et attractivité.....	7
2.1. Introduction aux notions d'employer branding et d'employer brand.....	7
2.2. Contenu théorique de l'employer brand : les "facteurs d'attractivité"	9
2.2.1. L'échelle de Berthon, Ewing et Hah (2005).....	10
2.2.2. L'échelle de Berthon dans d'autres contextes culturels et économiques.....	12
2.2.3. Les attributs instrumentaux et symboliques	14
2.3. Image organisationnelle et employer brand image.....	15
2.4. L'attractivité de l'employer brand image pour le groupe ciblé	16
2.5. Mesure de l'employer brand image	18
2.6. Les effets d'une employer brand forte	21
2.6.1. Les avantages pour l'organisation.....	21
2.6.2. Effets direct de l'employer brand.....	22
2.7. Conclusion du chapitre 2.....	23
Chapitre 3 : les barrières au recrutement des PME	25
3.1. La connaissance organisationnelle (<i>organizational knowledge</i>).....	26
3.1.1. La familiarité, l'image et la réputation organisationnelles	26
3.2. La légitimité organisationnelle (<i>organizational legitimacy</i>)	28
3.3. Implications pour les PME.....	30
3.4. L'employer branding, une nécessité pour les PME	33
3.5. Conclusion du chapitre 3.....	34
Chapitre 4 : l'employer brand des PME	35
4.1. Les spécificités de gestion de la PME.....	35
4.1.1. La centralité du dirigeant.....	37
4.1.2. Division et coordination du travail.....	37
4.1.3. Système d'information interne et externe simple ou peu organisé.....	38
4.1.4. Stratégie intuitive ou peu formalisée.....	39
4.1.5. La GRH en PME.....	39
4.2. Les attributs distinctifs de la PME.....	41
4.2.1. Responsabilités	41
4.2.2. Structure hiérarchique.....	42
4.2.3. Relations interpersonnelles.....	42
4.2.4. Style de management.....	43
4.2.5. Accessibilité.....	43
4.2.6. Comportements attendus des employés	43
4.2.7. Responsabilité sociétale des entreprises.....	44
4.3. Conclusion du chapitre 4.....	45

Chapitre 5 : Valeurs individuelles et organisationnelles	47
5.1. La théorie dynamique des valeurs de Schwartz	47
<i>Instruments de mesure des valeurs humaines</i>	<i>50</i>
5.2. Les valeurs organisationnelles	52
5.3. Introduction au concept de <i>Person-Organization Fit</i>	53
5.4. Conclusion du chapitre 5	54
Chapitre 6 : Etude empirique, objectifs et méthodologie	55
6.1. Problématique et motivations de la recherche	55
6.2. Questions de recherche	56
6.3. Modèle de recherche et hypothèses	56
6.4. Méthodologie de recherche	62
6.4.1. <i>Echantillonnage</i>	<i>62</i>
6.4.2. <i>Récolte des données</i>	<i>63</i>
6.4.3. <i>Création du questionnaire</i>	<i>63</i>
Chapitre 7 : Etude empirique, analyses préliminaires et résultats	69
7.1. Traitement des données : Analyses préliminaires	
7.1.1. <i>Analyse de l'échantillon</i>	<i>69</i>
7.1.2. <i>Validité de construction</i>	<i>70</i>
7.1.3. <i>Fiabilité des échelles</i>	<i>76</i>
7.1.4. <i>Analyses descriptives</i>	<i>77</i>
7.2. Traitement des données : Test d'hypothèses	83
7.2.1. <i>Effet de l'appartenance à une filière d'étude sur la perception de l'Employeur Brand Image</i>	<i>83</i>
7.2.2. <i>Effet des valeurs individuelles sur les préférences des étudiants en termes d'attributs organisationnels et du travail</i>	<i>88</i>
7.2.3. <i>Effet de la familiarité avec la PME sur l'intention d'y postuler</i>	<i>92</i>
7.2.4. <i>Effet de la familiarité avec la PME sur l'employer brand image perçue et donc sur son attractivité</i>	<i>95</i>
7.2.5. <i>Effet de l'employer brand image de la PME perçue par les étudiants en dernière année à la LSM, l'EPL et en bio Ingénieur sur leur intention d'y postuler</i>	<i>96</i>
7.3.. Analyses supplémentaires	100
7.3.1. <i>Effet de l'employer brand image perçue de la PME sur l'intention de postuler dans une grande entreprise ou de se lancer en tant qu'indépendant</i>	<i>100</i>
Chapitre 8 : Discussion	103
8.1. Synthèse des résultats	103
8.2. Recommandations managériales	110
8.3. Limites de la recherche	115
8.4. Perspectives de recherches futures	117
Bibliographie	I
Sources internet	VIII
Autres sources	VIII
Annexes	IX
1. Annexe 1 : Retranscription du Focus Group	IX
2. Annexe 2 : Questionnaire en Ligne	XXII
3. Annexe 3 : Liste des attributs adaptés de Berthon et al. (2005)	XXX
4. Annexe 4 : Validité des échelles	XXXII
5. Annexe 5 : Fiabilité des échelles	XXXVIII
6. Annexe 6 : Analyses descriptives	XL
7. Annexe 7 : Tests d'hypothèses	XLIX

7.1. Effet de l'appartenance à une filière d'étude sur la perception de l'Employeur Brand Image.....	XLIX
7.2. Effet des valeurs individuelles sur les préférences des étudiants en termes d'attributs organisationnels et du travail.....	LXI
7.3. Effet de la familiarité avec la PME sur l'intention d'y postuler.....	LXV
7.4. Effet de la familiarité avec la PME sur l'employer brand image perçue et donc sur son attractivité.....	LXVII
7.5. Effet de l'employer brand image de la PME perçue par les étudiants en dernière année à la LSM, l'EPL et la faculté des bio ingénieurs sur leur intention d'y postuler.....	LXXIII
8. Annexe 8 : Analyses supplémentaires.....	LXXVI

Remerciements

Le mémoire est une étape cruciale de notre parcours académique, nous sommes heureux d'avoir vécu cette aventure à deux. Malgré les moments de découragement et de doute, notre binôme est resté soudé et le dialogue nous a toujours permis de trouver une issue face aux problèmes rencontrés. Nous sommes passés par de nombreux sentiments aux travers des étapes de la réalisation de ce travail et nous nous sommes vu l'un et l'autre évoluer, nous en ressortons grandis. Nous souhaitons ici exprimer notre gratitude et adresser nos remerciements à toutes les personnes qui nous ont soutenus.

Avant tout, nous souhaitons exprimer notre gratitude envers notre promotrice, Mme Nathalie Delobbe, pour sa disponibilité et ses conseils avisés en vue de nous guider dans la réalisation de ce travail de longue haleine. Ses encouragements nous ont donné confiance dans la poursuite de notre démarche. Nous soulignons par ailleurs l'enthousiasme dont Mme Delobbe a fait preuve face aux orientations que nous donnions à notre recherche.

Nous remercions aussi Mr Christian Delory pour les conseils prodigués lors de la création de notre questionnaire ainsi que pour le traitement statistique des données.

Nos remerciements s'adressent également à Mlle Dorothée Hanin dont la thèse nous a permis d'assimiler les concepts théoriques centraux de notre sujet de recherche. L'entrevue que nous avons eue avec elle fut particulièrement enrichissante.

Que tous les étudiants qui ont pris le temps de répondre à notre enquête soient aussi remerciés. Nos remerciements s'adressent tout particulièrement aux étudiants qui ont participé à notre étude qualitative pour leurs commentaires et l'intérêt qu'ils ont témoigné pour notre sujet d'étude.

Nous remercions évidemment l'Université Catholique de Louvain pour l'enseignement prodigué et l'esprit critique qu'elle nous a permis de développer tout au long de notre cursus.

Nous tenons finalement à remercier nos familles et amis qui nous ont apporté leur soutien tout au long de notre travail et qui ont contribué, de près ou de loin, à son accomplissement.

Chapitre 1 : Introduction

1.1. Importance de la PME dans le tissu économique

Lorsque le monde de l'entreprise est évoqué dans la presse, les discours des politiques ou des analystes financiers, ce sont souvent les mêmes noms qui ressortent. Il est indéniable qu'on y fait la plupart du temps la part belle aux entreprises multinationales et autres groupes cotés sur le marché public. Pourtant, beaucoup semblent ignorer qu'une masse très importante de petites et moyennes entreprises contribue au fonctionnement de l'économie aux côtés de ces quelques géants.

Les PME représentent un véritable réservoir économique. De manière globale, le nombre de grandes entreprises cotées ne représente que 1/100000 du total des entreprises de la planète (Gomez & Korine, 2009).

En Europe, on retrouve un rapport très semblable puisque 99,8% des entreprises sont des PME (Rapport de la Commission européenne, 2009). Outre cela, les PME ont généré, entre 2002 et 2010, 85% de la création nette d'emploi (Nouveaux emplois créés moins les emplois perdus au cours d'une période donnée) au sein de l'Union européenne (Rapport de la Commission européenne, 2012). Plus encore, les PME représentent près de deux tiers des emplois dans le secteur marchand et près de 40% de manière globale en Europe.

De plus, les PME belges ont considérablement participé à l'augmentation de la richesse nationale. A titre de preuve, sur l'année 2011-2012, on observe une croissance de valeur ajoutée de 9,4% pour l'ensemble des PME wallonnes alors que l'on constate un taux de 2,5% en ce qui concerne les entreprises dont l'effectif est supérieur à 500 employés (EY, 2014).

Qu'il s'agisse du Plan Marshall¹ pour la région wallonne, ou le Small Business Act², pour l'Europe, ces initiatives témoignent de la ferme volonté qu'entretiennent les autorités politiques de soutenir ce tissu.

1.2. Contexte sur le marché de l'emploi : une pénurie de « talents »

L'intérêt croissant porté par les autorités politiques en matière de PME démontre leur puissance socio-économique et pose la question de leur attractivité et de leur recrutement.

L'évolution démographique, en ce compris le vieillissement de la population, et la globalisation ont considérablement bouleversé les modes de vies des organisations, entraînant une concurrence de plus en plus accrue entre celles-ci ainsi qu'une raréfaction du personnel qualifié. De nombreux spécialistes en ressources humaines évoquent le phénomène de « guerre des talents », contraignant de nombreuses entreprises à revoir leur stratégie pour attirer et retenir ces précieuses ressources (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Michaels III, 1998).

Ce phénomène est causé par un certain nombre de facteurs. Premièrement, l'économie globale se complexifie de plus en plus, requérant des individus de plus en plus talentueux, perspicaces, et agiles avec la technologie (Chambers & al., 1998). Ensuite, ces organisations font face à une mobilité des travailleurs (et en particulier les cadres) de plus en plus importante. Cette dernière se traduit par une augmentation du changement d'employeurs au cours d'une carrière

¹ <http://www.wallonie.be/fr/plan-marshall>

² http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act/index_fr.htm

(Mahroum, 2001). De plus, le marché de l'emploi s'élargit considérablement, avec des ouvertures au niveau international (Hocheegger & Terlutter, 2012)

Ce phénomène est bien entendu globalement observable au sein de toutes les organisations et dans de nombreux domaines, notamment scientifiques et technologiques. Néanmoins, ce sont les petites structures qui en souffrent le plus et cette vulnérabilité trouve ses origines dans le manque d'attractivité et de capital, aussi bien humain que financier, pourtant nécessaire à la mise en place de pratiques de gestion des ressources humaines efficaces, en ce compris les pratiques d'*employer branding* et de recrutement.

1.3. Objet et intérêt de la recherche

L'objectif de ce mémoire est d'évaluer l'attractivité perçue de la PME en tant qu'employeur par les futurs diplômés issus de l'EPL³, de la faculté des bio ingénieurs⁴ et de la LSM⁵, ces trois facultés faisant chacune partie de l'Université Catholique de Louvain⁶. Notre recherche se concentre donc essentiellement sur deux types de backgrounds : l'un orienté « technologie et sciences » et l'autre orienté « gestion ». Ce « pool » de répondants s'avère être pertinent dans la mesure où ces filières jouissent d'une ouverture vers le monde de l'entreprise et sont activement recherchées sur le marché de l'emploi lorsque la demande de personnel hautement qualifié est élevée (Lievens, Decaestecker, Coetsier & Geirnaert, 2001).

³ Ecole Polytechnique de Louvain. Cette faculté dispense les programmes d'ingénieurs civils.

<https://www.uclouvain.be/epl.html>,

⁴ <http://www.uclouvain.be/agro.html>

⁵ Louvain School of Management. Cette faculté dispense les programmes Master en Sciences de Gestion et d'Ingénieur de Gestion. <http://www.uclouvain.be/lsm>

⁶ <https://www.uclouvain.be/index.html>

Dans cette optique, nous souhaitons mobiliser des concepts jusqu'alors réservés presque exclusivement aux grandes entreprises, à savoir *l'employer brand* et les pratiques d'*employer branding* ainsi que les notions adjacentes à ce domaine d'étude. L'*employer branding* se définit comme étant la somme des efforts consentis par une organisation pour communiquer aux employés actuels et aux potentiels postulants qu'elle est un lieu désirable où travailler (Lloyd, 2002, cité dans Hanin, 2014). Au travers de ces pratiques, les organisations construisent ainsi leur marque employeur ou leur *employer brand*. Ambler et Barrow (1996) définissent cette notion comme « *l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée* ».

La présente étude entend notamment identifier les avantages que les PME auraient intérêt à inclure dans leur *employer brand* en vue de se promouvoir en tant qu'employeur idéal. La finalité de ce travail est donc de permettre aux petites structures de profiter des effets d'une image de marque employeur distincte aux yeux des candidats qu'elles espèrent attirer. En effet, malgré le besoin évident d'une stratégie d'*employer brand* accessible aux PME, très peu de recherches se sont jusqu'alors penchées sur cette catégorie d'organisation. Le développement d'une *employer brand* attractive et distinctive pourrait donc s'avérer être une stratégie innovante que les PME pourraient déployer en vue de concurrencer les grandes entreprises dans un contexte de déficit de personnel qualifié sur le marché de l'emploi.

Par ailleurs, au terme de cette recherche, nous souhaitons être en mesure de fournir aux dirigeants de PME les moyens d'adapter les stratégies d'*employer brand* développées dans la théorie aux spécificités qu'implique la gestion dans ce type de structure organisationnelle. Etant conscients que les PME ne disposent pas des mêmes ressources que les grandes entreprises, nous souhaiterions également leur donner des pistes de solution pour développer une *employer brand image* qui répondraient davantage aux attentes de leur cible et ainsi garantir son efficacité. Pour ce faire, nous pensons qu'il est crucial d'identifier des facteurs susceptibles d'influencer les préférences et les perceptions des étudiants dans leur processus d'évaluation d'une organisation en tant qu'employeur potentiel. Dans cette optique, nous mobiliserons principalement la théorie dynamique des valeurs individuelles proposée par Schwartz (2006).

Enfin, nous avons fait le choix de nous concentrer exclusivement sur la perspective des individus. Contrairement aux recherches ayant déjà été réalisées dans le domaine de l'*employer branding* et des autres pratiques d'attraction, nous souhaitons considérer le point de vue des candidats ciblés plutôt que de fonder nos recommandations sur l'avis des dirigeants d'entreprise ou autres professionnels en gestion des ressources humaines. Nous avons opté, en outre, pour un groupe d'étudiants dont les compétences acquises au terme de leur parcours académique et les métiers auxquels ils se destinent justifient qu'un large éventail d'employeurs puisse espérer les attirer dans leur processus de recrutement.

En résumé, l'objectif de la présente recherche est de tenter de résoudre la problématique suivante : **« 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) ».**

Chapitre 2 : *Employer brand image* et attractivité

2.1. Introduction aux notions d'*employer branding* et d'*employer brand*

Il semble aujourd'hui exister un consensus autour de la définition du concept d'*employer branding* comme étant la somme des efforts consentis par une organisation pour communiquer aux employés actuels et aux potentiels postulants qu'elle est un lieu désirable où travailler (Lloyd, 2002, cité dans Hanin, 2014). Vis-à-vis des candidats à l'emploi, dans le contexte actuel de « guerre des talents », tout employeur cherche en réalité à être perçu comme une organisation qui, plus que toute autre, est un « endroit où il fait bon travailler » (Ewing, Pitt, de Bussy, & Berthon, 2002, cité dans Hanin, 2014) et être dès lors considérée comme un employeur de choix (Kapoor, 2010, cité dans Charbonnier-Voirin et & Vignolles, 2011 ; Edwards, 2005, cité dans Hanin, 2014). Backhaus et Tikoo (2004) insistent sur l'importance pour une organisation de se différencier de ses concurrents en communiquant sur l'unicité des avantages associés à l'emploi et son environnement.

Le processus d'*employer branding* est amorcé par l'identification et le développement de la proposition de valeur, l'*employee value proposition (E.V.P)*, à savoir la promesse faite par l'organisation quant à l'expérience d'emploi en son sein. La proposition de valeur est le message véhiculé par l'*employer brand*, la marque de l'employeur (Backhaus & Tikoo, 2004 ; Edwards, 2010). Le processus d'*employeur branding* comprend ensuite la communication, en interne et à l'extérieur de l'organisation, de cette proposition de valeur. Afin de bénéficier des avantages qui découlent de l'*employer branding*, notamment la rétention du personnel, l'organisation doit finalement s'assurer de la correspondance entre ses pratiques de gestion et la promesse qui a été faite (Backhaus et Tikoo, 2004; Mosley, 2007). Lievens (2007), cité dans l'article de Charbonnier-Voirin et Vignolles (2011), identifie donc trois étapes principales faisant partie

intégrante du processus d'*employer branding* au travers desquelles se construit l'*employeur brand*.

Plusieurs auteurs ont cherché à modéliser le processus d'*employer branding*. Backhaus et Tikoo (2004) sont les premiers à avoir proposé un cadre conceptuel. Selon leur modèle, l'*employer branding* permettrait d'obtenir deux actifs principaux : *brand associations* et *brand loyalty*. Les associations à l'*employer brand* qui résident dans la mémoire des individus, grâce aux pratiques d'*employer branding*, sont à la base de l'*employeur brand image* qu'ils se construisent. Ce concept nous intéresse particulièrement dans le cadre de cette recherche puisqu'il peut finalement expliquer l'attractivité de l'employeur. En effet, l'attrait des candidats potentiels pour une firme en particulier est déterminé par l'image qu'ils se font de celle-ci, notamment quant à sa capacité de leur offrir les bénéfices fonctionnels et symboliques qu'ils recherchent. L'*employer branding* s'apparente donc à un processus de gestion de l'image de l'employeur (Lievens, Van Hove, & Anseel, 2007). Nous reviendrons sur ces notions au point 2.3 de ce mémoire. Plus récemment, Dorothée Hanin (2014) a proposé un modèle intégrateur du processus d'*employer branding* en y incluant les concepts suivants : l'image, la culture, la réputation et la familiarité organisationnelle. Ce modèle insiste sur la finalité que poursuivent les pratiques d'*employer branding*, à savoir la capacité de construire dans l'esprit des candidats et des employés une image distincte et attractive de l'organisation dans sa fonction d'employeur. Une nouvelle fois, nous nous intéresserons principalement à cette notion d'image et nous chercherons à la mettre en relation avec l'*employer brand*.

Charbonnier-Voirin et Vignolles (2011) ont, pour leur part, voulu développer un modèle intégrateur de l'*employer brand* en précisant ses antécédents, ses conséquences ainsi que ses variables potentiellement modératrices. Nous jugeons ici important de rappeler la définition du concept de marque employeur, aujourd'hui repris sous le terme anglo-saxon d'*employer brand*. Nous optons pour la définition d'Ambler et Barrow (1996) qui semble avoir été retenue par de nombreux auteurs : "l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée". Prenant exemple sur le *product brand*, les auteurs identifient de cette façon les trois dimensions qui, à

leur sens, déterminent le contenu de l'*employer brand*. Ils ajoutent que, comme pour toute marque, on peut également attribuer des traits de personnalité, des caractéristiques humaines, à la marque de l'employeur (Hanin, 2013).

Parmi les antécédents de l'*employer brand* identifiés par Charbonnier-Voirin et Vignolles (2011), figure la culture de l'entreprise. Cette dernière est également reprise dans le modèle de Dorothée Hanin (2014). En laissant transparaître les valeurs et la culture de l'entreprise, l'*employer brand* aura pour caractéristique d'être unique et distinctive (Backhaus & Tikoo, 2004; Maxwell & Knox, 2009 ; Roy, 2008). Par ailleurs, puisque l'*employer brand* se construit également sur base des politiques et procédures de l'entreprise (Mandhanya & Shah, 2010, cité dans Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2011), les pratiques et outils de recrutement (Ambler & Barrow, 1996) ainsi que les activités de marketing traditionnelles (Collins & Steven, 2002) sont susceptibles de la renforcer (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2011). De cette façon, une *employer brand* forte présente notamment l'avantage d'augmenter l'attractivité de l'employeur et donc la probabilité de faire entrer des candidats potentiels dans le processus de recrutement (Drijber, 2014).

Maintenant que les concepts d'*employer branding* et d'*employer brand* ont été précisés, nous pouvons davantage explorer la théorie qui étudie le contenu de l'*employeur brand* sous l'angle de l'attractivité et introduire ensuite la notion d'*employer brand image* à laquelle nous avons brièvement fait référence supra.

2.2. Contenu théorique de l'*employer brand* : les “facteurs d'attractivité”

Dans cette section, il convient de préciser les avantages tangibles et intangibles qu'une organisation pourrait potentiellement intégrer à son *employer brand* en vue de se positionner comme un employeur de choix. Les approches théoriques de ces bénéfices sont toutefois nombreuses. Il ne semble pas exister de consensus dans la littérature quant à

l'opérationnalisation de l'*employer brand* (Edwards et Edwards, 2013 ; Kuchеров et Zavyalova, 2012, cités dans Hanin, 2014). Nous faisons donc le choix de mobiliser l'échelle de Berthon, Ewing et Hah (2005), issue de la littérature en communication organisationnelle, qui permet de circonscrire les dimensions de l'attractivité d'un employeur du point de vue des candidats à l'embauche. Nous réalisons ensuite une brève synthèse des résultats obtenus à l'issue des recherches empiriques les plus récentes qui ont permis de prouver l'efficacité de cette échelle avant de conclure par un aperçu de la littérature traitant de l'influence des attributs symboliques sur l'attractivité.

2.2.1. L'échelle de Berthon, Ewing et Hah (2005)

Berthon, Hewing et Hah (2005) ont abordé le contenu de l'*employer brand* sous l'angle de l'attractivité (Hanin, 2014). Ils définissent et mesurent l'attractivité d'un employeur aux avantages qu'un employé potentiel voit dans le fait de travailler pour une organisation en particulier (Berthon et al, 2005). Ils ajoutent que plus un employeur sera perçu comme attractif, plus le capital marque employeur, ou l'*employer brand equity*, aura de la valeur.

Par le biais de *focus groups*, ils ont alors cherché à identifier et à opérationnaliser les dimensions regroupant ces avantages, au travers desquelles on pourrait évaluer l'attractivité d'une organisation en tant qu'employeur. Les étudiants interrogés, en dernière année d'une grande université en Australie, se sont vu poser les questions suivantes, relatives à leur futur employeur « idéal » ; « Pourquoi voudraient-ils travailler pour cet employeur en particulier? », « Pour quel employeur seraient-ils moins enclins à travailler ? Pour quelle(s) raison(s)? », « Quels sont les facteurs auxquels ils accordent le plus d'importance lorsqu'ils considèrent un employeur potentiel ? » et enfin « Par quels moyens recherchent-ils de l'emploi (internet, agences de recrutement, bouche à oreille, etc.) ». Berthon et ses collègues ont de cette façon pu rassembler une liste de 32 facteurs susceptibles de justifier l'attractivité d'un employeur. Ils ont alors soumis cette échelle provisoire à un échantillon de 683 étudiants afin de l'épurer et d'ensuite la valider. Les résultats de l'analyse de fiabilité réalisée dans cette optique ont permis l'obtention d'une

échelle finale de 25 facteurs. Le coefficient alpha étant de 0,96, les auteurs ont pu conclure à la fiabilité de cette échelle. Les tests de validité (RMR=.06 ; AGFI=.91 ; CFI=.96) rencontrent également les conditions à remplir dans une étude exploratoire (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011). Berthon et ses collègues ont ensuite procédé à une analyse en composantes principales dont il est ressorti cinq facteurs supposés déterminer l'attractivité d'un employeur et constituant dès lors l'échelle *EmpAt* (*Employer Attractiveness*).

- (a) *L'interest value* évalue l'attractivité d'un employeur offrant un cadre de travail excitant, qui prône le recours à des pratiques novatrices et qui valorise et mobilise les capacités créatives de ses employés en vue de développer des produits et services innovants et de qualité.
- (b) La *Social value* évalue l'attractivité d'un environnement de travail agréable et épanouissant, permettant de construire de bonnes relations avec les membres de l'organisation et favorisant l'esprit d'équipe.
- (c) *L'Economic value* évalue l'attractivité d'un employeur capable de proposer un salaire supérieur à la moyenne, un package salarial intéressant, une sécurité d'emploi et des opportunités de promotion au sein de l'entreprise.
- (d) La *Development value* évalue l'attractivité d'un employeur reconnaissant, qui permet d'acquérir de la confiance en soi et de la dignité tout en offrant une carrière enrichissante et des opportunités vers de meilleurs postes.
- (e) *L'Application value* évalue l'attractivité d'un employeur qui donne la possibilité à ses employés d'appliquer ce qu'ils ont appris et de l'enseigner aux autres dans un environnement humain et orienté client.

A noter que les travaux de Berthon et ses collègues ont ainsi élargi et précisé le contenu de *l'employer brand* puisque, partant des trois dimensions proposées à l'initial par Ambler et

Barrow (1996), pour rappel les dimensions fonctionnelle, psychologique et économique, ils finissent par en proposer cinq. En accord avec leur démarche, ils insistent sur la nécessité pour un employeur d'identifier les attributs qui le rendent attractif aux yeux de sa cible afin de les incorporer à son *employer brand*. Il paraît également important de préciser que jusqu'à présent, l'échelle de Berthon et al. (2005) est la seule ayant été validée pour circonscrire les dimensions de l'attractivité de l'*employer brand* (Alniaçik, 2012).

Afin de vérifier l'applicabilité et l'efficacité de l'échelle de Berthon et ses collègues dans d'autres contextes, principalement d'autres cultures, nous allons maintenant faire état de deux études empiriques, l'une menée au Sri Lanka et l'autre en Inde.

2.2.2. L'échelle de Berthon dans d'autres contextes culturels et économiques

En 2011, Arrachchige et Robertson ont soumis une enquête par questionnaire auprès d'étudiants en *business* dans une université sri lankaise. Ces derniers venaient de réaliser un stage de six mois et avaient donc une première expérience d'emploi. Les auteurs espéraient d'une part identifier les attributs les plus attractifs du point de vue de ces jeunes en passe de chercher un employeur et d'autre part déterminer les éventuelles différences de perception, principalement sur base de leur **genre** et de leur **cursus universitaire**. Le questionnaire comprenait 32 attributs au total, 25 identifiés par Berthon et ses collègues et 7 sélectionnés dans les études de Cable et Graham (2000), de Davies et al. (2004) ainsi que d'Edwards (2010) (cités dans Arrachchige et Robertson, 2011). Ces items se rapportent principalement à des caractéristiques de l'organisation telles que sa taille ou sa rentabilité. Les étudiants devaient noter les attributs sur une échelle de Likert à 7 points. Une fois les résultats obtenus, une analyse en composantes principales a permis, tout comme pour Berthon et ses collègues, d'identifier les facteurs pris en considération par les étudiants pour évaluer l'attractivité d'un employeur potentiel : *Corporate environment, Job structure, Social commitment, Relationships, Personal growth, Organizational dynamism, Enjoyment*.

A la fin de leur recherche, Arrachchige et Robertson (2011) concluent à l'efficacité de l'échelle de Berthon et al. (2005), bien que quelque peu modifiée, dans le but d'identifier les préférences en termes d'attributs organisationnels et liés à l'emploi perçus par leurs répondants.

Dans leur article "What Makes an Attractive Employer: Significant Factors from Employee Perspective?", Pingle et Sodhi, (2011) font état des résultats obtenus par le biais d'une démarche similaire menée auprès d'étudiants en dernière année de MBA. Leur objectif était également d'identifier des "facteurs d'attractivité" auxquels de nouveaux employés potentiels attacheraient de l'importance en vue de sélectionner leur futur employeur. La finalité de ce travail était, par conséquent, d'améliorer la capacité d'attraction et de rétention des organisations auprès des recrues considérées aujourd'hui comme des « talents ». Le questionnaire comprenait 36 attributs, 25 issus de l'échelle de Berthon et 11 obtenus à la suite d'interviews informels avec des candidats potentiels et des employés. D'une analyse factorielle, il ressort finalement une structure à 11 facteurs qui semble coïncider avec les 3 dimensions identifiées par Ambler et Barrow (1996) qui auraient été étendues et précisées. Les 5 dimensions d'attractivité de l'échelle de Berthon, et al. (2005) y sont reprises aux côtés de 6 dimensions suggérées par Saraswathy et Thamaraiselvan (2010) (cités dans Pingle & Sodhi, 2011) : *Global Opportunities*, *Recognition*, *Corporate Social Responsibility*, *Location Advantage*, *Altruistic Value*, *Existing Personal Contacts*.

Une nouvelle fois, le modèle de Berthon, bien que complété, semble efficace dans l'optique d'évaluer l'attractivité d'un employeur du point de vue de la cible considérée. Dans le même contexte d'étude, l'Inde, un pays émergent, Roy (2008) s'est également intéressé aux dimensions attractives de *l'employer brand*. A cette fin, le chercheur a ajouté deux items à l'échelle, l'un portant sur le caractère éthique de l'organisation et l'autre sur une culture forte (Hanin, 2014).

Bien que la structure factorielle de l'échelle *EmpAt* ait été adaptée au travers de ces recherches, nous pouvons constater que les dimensions de l'attractivité d'un employeur identifiées par Berthon et ses collègues se sont avérées pertinentes dans d'autres contextes culturels et économiques. Bien qu'il soit difficile à généraliser, le modèle présente l'avantage

d'intégrer des attributs de l'emploi de natures variées. Nous y retrouvons en effet des attributs instrumentaux mais aussi des attributs liés aux valeurs de l'organisation (Hanin, 2014). Les valeurs organisationnelles et leur influence sur l'attractivité d'un employeur seront d'ailleurs brièvement abordées à la section 5.2. Pour l'heure, nous nous penchons sur une distinction existante dans la littérature suivant la nature des attributs de l'*employer brand*.

2.2.3. Les attributs instrumentaux et symboliques

Afin de compléter les précédentes sections portant sur les " facteurs d'attractivité " de l'*employer brand*, nous pensons qu'il est intéressant de considérer l'apport des travaux de Lievens et ses Collègues (Lievens et Highhouse, 2003 ; Lievens, Van Hove, Anseel, 2007 ; Lievens, Van Hove et Schreurs, 2005). Selon ces auteurs, au même titre que n'importe quelle marque, l'*employer brand* d'une organisation ne peut uniquement se différencier sur des attributs instrumentaux qui, dans ce contexte, "décrivent le travail/l'organisation en termes d'attributs objectifs, concrets et factuels que le travail/l'organisation soit a soit n'a pas » (Lievens et Highhouse, 2003, p.80). Bien que ces attributs permettent effectivement d'attirer des jeunes postulants vers un type d'organisation ou un secteur particulier, une organisation devra se différencier de ses concurrents directs par le biais de ses attributs symboliques qui "décrivent le travail/l'organisation en termes d'attributs subjectifs et intangibles" (Lievens et Highhouse, 2003, p.81). En réalité, ces attributs transmettent de l'information au sujet de l'organisation sous la forme de traits de personnalité ou d'images que les candidats pourraient lui assimiler (e.g. une organisation honnête, responsable, sécurisante). L'enquête menée au Sri Lanka par Arrachchige et Robertson (2011) confirme que, même si les attributs instrumentaux ont plus d'influence, les attributs symboliques expliquent une part de la variance de l'attractivité perçue de l'employeur.

L'approche expérimentale de Turban et Greening (1997) va également dans ce sens puisqu'elle prouve que les candidats à l'emploi sont potentiellement plus attirés par un employeur réputé comme socialement responsable que par un employeur qui ne le serait pas. Selon Katz (1960) (cité dans Hanin, 2014), les individus seraient en réalité attirés par la dimension

symbolique d'une marque parce qu'elle leur permettrait d'exprimer qui ils sont et de confirmer leur identité ou justement d'améliorer leur image.

Dans le cadre de ce mémoire et conformément aux travaux de Lievens et Highhouse (2003), puisque nous nous intéressons à l'attractivité en tant qu'employeur d'une catégorie d'organisations, les PME, et non d'une entreprise en particulier face à ses concurrents, les attributs instrumentaux occuperont toutefois une place prépondérante.

2.3. Image organisationnelle et *employer brand image*

Puisqu'il est maintenant connu que l'*employer branding* véhicule des attributs, instrumentaux et symboliques, qui permettent de construire une image distincte et désirable de l'organisation en tant qu'employeur dans l'esprit des candidats que cette dernière entend attirer (Backhaus et Tikoo, 2004), il semble important d'introduire la notion d'*employer brand image*, en passant par une définition de l'image organisationnelle.

Bien que dans la littérature il manque un consensus quant à la définition de l'image organisationnelle, nous souhaitons l'envisager sous l'angle des perceptions individuelles et la définir comme « la manière dont l'organisation est perçue par des audiences externes dans sa fonction d'employeur » (Hanin, 2014). L'article de Gomes et Neves (2012) témoigne de l'intérêt qui avait déjà été porté à ce concept bien plus tôt dans la littérature. L'image organisationnelle était alors définie comme l'ensemble des connaissances et des sentiments qu'un individu possède vis-à-vis d'une organisation (Tom, 1971) ou encore comme la manière suivant laquelle elle est perçue par les personnes externes à celle-ci (Barber, 1998).

Le contenu de l'image organisationnelle a également fait l'objet de recherches. Dans le domaine du recrutement et considérant une audience précise, les demandeurs d'emploi, le concept d'image organisationnelle a alors été associé à la notion d'*employer image* (Gomes & Neves, 2012) ou d'*employer brand image*, à savoir l'image associée à une organisation

uniquement dans sa fonction d'employeur (Knox & Freeman, 2006). Une autre circonscription du concept est celle de Collins et Stevens (2002) qui envisagent l'*employer brand image* aux travers de ses deux dimensions qu'ils identifient comme étant les attitudes des candidats potentiels vis-à-vis du travail ou de l'organisation ainsi que les attributs organisationnels ou de l'emploi perçus.

Il est intéressant de noter, comme le font Collins et Stevens (2002), qu'un parallèle peut être fait entre les dimensions mobilisées pour approcher les deux concepts : l'*employer brand image* et l'image organisationnelle. En effet, toutes deux sont décrites aux travers des réactions affectives des individus vis-à-vis de l'organisation et de leurs croyances quant à l'ensemble d'attributs qu'elle propose. Par conséquent, bien que certains auteurs (Knox & Freeman, 2006 ; Lemmink, Schuijf & Streukens, 2003) différencient l'image de l'organisation dans sa fonction d'employeur de l'image de l'organisation de manière générale, nous faisons le choix de considérer les deux concepts sans les dissocier. En effet, l'image organisationnelle représente en fait la même réalité que l'*employer image* mais englobe d'autres images associées à l'organisation (e.g. image du produit/service) (communication personnelle, Dorothée Hanin, 17 juin 2015).

Il convient d'autre part d'insister sur les notions d'*employer image* et d'*employer brand image* qui seront elles-aussi citées indifféremment. Cela étant précisé, nous poursuivons l'étude de l'attractivité d'un employeur sous l'angle de son image de marque perçue.

2.4. L'attractivité de l'*employer brand image* pour le groupe ciblé

Le modèle de Knox et Freeman (2006), adapté de la théorie des attentes de Vroom (1964), démontre notamment que l'*employer brand*, pour rappel la promesse d'emploi d'une organisation, sera perçue différemment suivant l'importance qu'accorde la cible à ses attributs. Cela justifierait que l'*employer brand image* et son attractivité varient en fonction du point de vue du candidat. Comme avancé par Gomes et Neves (2010), sur base de la Théorie de l'Action Raisonnée, l'attractivité est en fait une attitude individuelle, une perception, vis-à-vis de

l'organisation dans son rôle d'employeur, que l'individu développe sur base des attributs de son *employer brand*, qui aura dès lors une valeur prédictive de son comportement. Ainsi, comme il ressort d'une étude dans le contexte de la Défense belge, l'attractivité perçue de celle-ci, sur base de sa marque employeur, varie d'un groupe à l'autre (les candidats potentiels, les candidats actuels et les employés) de même que l'importance des attributs (instrumentaux ou symboliques) qui expliquent l'attitude des différents groupes (Lievens, 2007).

Moroko et Uncle (2009), au travers de leur approche de l'*employer branding* sous l'angle de la segmentation de marché, témoignent de l'hétérogénéité des candidats potentiels et donc de leurs préférences en termes d'attributs organisationnels et liés à l'emploi. A leur sens, le marché des chercheurs d'emploi pourrait être segmenté sur base de ces préférences, tout comme les consommateurs le sont par rapport aux avantages qu'ils associent à un produit particulier. Si cette similitude existe, alors les segmentations traditionnellement utilisées en marketing sur base de variables démographiques, géographiques, psychographiques et comportementales pourraient également être mobilisées dans une stratégie d'*employer branding*. Cette connaissance permettrait d'améliorer la performance du processus de recrutement de l'organisation en développant une *employer brand* en accord avec les attentes des profils qu'elle souhaite attirer (Maxwell & Knox, 2009; Moroko & Uncle, 2008).

Ceci confirme l'intérêt de notre recherche considérant différents profils en vue de prouver que les attributs qui expliquent l'attractivité d'une organisation en tant qu'employeur varient d'un groupe d'individus à un autre. Il s'agit donc d'identifier ces attributs, considérés comme importants aux yeux des profils ciblés par une organisation et de les mettre en avant via les pratiques d'*employer branding*. Moroko et Uncles (2009) insistent d'autre part sur l'importance d'identifier les facteurs qui expliquent les différences de perceptions d'un segment à un autre en vue de développer un processus de recrutement efficace.

2.5. Mesure de l'*employer brand image*

L'intérêt de la mesure de l'*employer brand image* proposée par Knox et Freeman (2006) est qu'elle trouve son origine dans un modèle développé par Vroom (1964), *the Vroom's attractiveness model*, très souvent mobilisé dans la littérature en recrutement, laissant ainsi supposer son efficacité. Plusieurs auteurs ont par ailleurs pu prouver que ce modèle s'avérait pertinent pour prédire l'attractivité d'une organisation et même les choix effectifs en termes d'employeur des candidats (e.g. Barber, 1998 ; Keon & Latack, 1983, cités dans Knox et Freeman, 2006).

La théorie des attentes de Vroom, ou la théorie VIE (Valence-Instrumentalité-Expectation), décrit la motivation des individus comme une force qui serait déterminée par trois composantes. La première est la valence, que Vroom définit comme "*la satisfaction anticipée d'un résultat*" (Vroom, 1964, cité dans Lee, 2007, p. 789). A titre explicatif, un résultat aura une valence positive si une personne préfère l'atteindre plutôt que ne pas l'atteindre. A noter que la valence peut différer de la satisfaction qui découle de l'obtention effective du résultat (la valeur). Le deuxième critère est l'espérance qui équivaut à "*a person's estimation of the probability that effort will lead to successful performance*" (Vroom, 1967, cité dans Lee, 2007, p. 789). Cette composante dépend en réalité de la confiance qu'à l'individu en ses capacités d'atteindre l'objectif. Finalement, l'instrumentalité est liée au fait que l'individu croit qu'en se comportant d'une certaine manière, qu'en fournissant un effort déterminé, il atteindra bel et bien le résultat escompté.

Comme explicité par Knox et Freeman (2006), considérant la motivation à postuler pour un employeur particulier, le choix se fait en fonction du niveau de satisfaction que les candidats espèrent atteindre s'ils profitent de certains attributs dans leur contexte de travail. Il s'agirait ici du "résultat" poursuivi et de sa valence. Les postulants sont, d'autre part, plus ou moins convaincus de leur capacité à obtenir un emploi dans cette entreprise. On peut parler de leur

niveau d'espérance alors que l'instrumentalité est déterminée par la mesure suivant laquelle les candidats perçoivent que l'employeur va leur permettre de profiter de ces attributs. L'origine du modèle ayant été précisée, nous pouvons à présent introduire sa version adaptée par Knox et Freeman (2006) en vue d'évaluer l'attractivité de l'*employer brand image* externe. Cette dernière est mesurée en sommant les produits de la valence et de l'instrumentalité des n attributs considérés suivant le point de vue de chaque candidat. Dans leur étude, les auteurs se sont également intéressés au point de vue des employés. Ils parlent dans ce cas de l'*employer brand image* interne.

Figure 1. Mesure de l'*employer brand image* (Attractivité) proposé par Knox et Freeman (2006) et adapté de Vroom

$$E.B.I. = \sum_{i=1}^n V_i \times I_i$$

E.B.I. = Employer Brand Image (Attractiveness); V_i = Valence of attribute i ;
 I = Instrumentality for attribute i ; $n = 20$ (in this study)

Collins et Stevens (2002) ont eux-aussi mesuré l'*employer brand image* dans leur contexte d'étude. Ils ont pour leur part cherché à évaluer l'impact des activités de recrutement, en début de processus, sur les décisions de candidature des étudiants en ingénierie. Dans cette optique, ils ont développé un modèle suivant lequel les deux dimensions qui, à leur sens, composent l'*employer brand image* auraient un effet médiateur entre ces pratiques et les intentions de postuler des étudiants ainsi que, par la suite, les candidatures effectives de ces derniers. Ils se fondent en réalité sur un parallèle existant entre la littérature en marketing et en recrutement. Dès lors, au même titre que le *branding* d'un produit en vue d'influencer le choix des consommateurs, les pratiques de recrutement pourraient orienter le choix des candidats potentiels au travers de leur influence sur l'*employer brand image* qu'ils perçoivent et évaluent suivant leurs préférences.

La mesure de l'*employer brand image* proposée par Collins et Stevens (2002) nécessite par conséquent d'évaluer deux dimensions : les attitudes des étudiants vis-à-vis de l'entreprise et les attributs perçus de l'emploi. En ce qui concerne la première dimension, sur les 4 items adaptés d'une échelle mobilisée par Harris et Fink (1987), un seul est donné "J'ai une très bonne impression de cette entreprise" (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011). Pour ce qui est des attributs perçus, en accord avec les directeurs des services de placement des universités impliquées, les auteurs retiennent 10 attributs adaptés de Harris et Fink (1987) et Powell (1992) que les étudiants, même sans aucune expérience de travail, seraient à leur sens à même de percevoir : le salaire/la rémunération, la localisation, les opportunités de carrière, les opportunités d'acquérir de nouvelles compétences, l'opportunité de suivre des formations de qualité, une bonne culture d'entreprise, la réputation de l'organisation, l'intérêt du travail, les avantages et la sécurité de l'emploi (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011). Les répondants qui, plutôt dans le questionnaire, avaient cité 10 organisations susceptibles d'attirer leur attention devaient alors estimer la probabilité (1= pas très probable à 5= extrêmement probable) que chacune d'entre-elles possède ces attributs (Collins et Stevens, 2002).

Nous pouvons également spécifier ici, à titre informatif, l'échelle mobilisée en vue d'évaluer les intentions de postuler des étudiants en ingénierie. Celle-ci est adaptée de Taylor et Bergmann (1987) et un des deux items est donné dans l'article de Collins et Stevens (2002) "J'ai l'intention de postuler pour un poste dans cette organisation" avec une échelle allant de "1= je ne suis pas du tout d'accord" à "5= je suis tout à fait d'accord". A noter finalement que la variable *brand awareness*, la familiarité ou la connaissance de la marque que nous aborderons dans le chapitre 3, a été volontairement contrôlée dans cette enquête puisque les répondants n'évaluaient que des organisations dont ils avaient conscience de l'existence en tant qu'employeurs potentiels (Collins et Stevens, 2002).

2.6. Les effets d'une *employer brand* forte

L'*employer brand* d'une organisation se destine aussi bien à ses salariés, en vue de les retenir notamment, qu'à ses candidats potentiels. L'objectif de la présente étude étant d'améliorer l'attractivité des PME, par le biais d'une *employer brand* reconnue et distinctive, auprès des étudiants en master à l'université, nous nous intéressons uniquement aux perceptions et attitudes des futurs candidats à l'embauche.

Comme énoncé *supra*, l'objectif principal de la mise en place d'une marque employeur via une stratégie d'*employer branding* consiste à accroître l'attractivité d'une organisation et de la promouvoir comme distinctive vis à vis de ses concurrents (Ambler & Barrow, 1996 ; Backhaus & Tikoo, 2004 ; Williamson et al., 2002).

Pour rappel, Rynes (1991) définit l'attractivité organisationnelle comme un lieu de travail désirable. Au-delà de ça, d'autres auteurs (Aiman-Smith, Bauer & Cable, 2001) ont avancé que l'attractivité d'une organisation s'articulait autour de trois composantes : l'attitude, l'intention, et le comportement. En effet, l'attraction s'opérationnalise dans un premier temps par une **attitude** positive envers l'organisation avec laquelle le candidat pourrait potentiellement débiter une relation. Ensuite, la deuxième composante de l'attractivité se caractérise par **l'intention** de poser leur candidature qui elle-même se traduit par la recherche d'informations supplémentaires à propos de l'organisation ainsi qu'un contact pour décrocher un entretien. Enfin, la composante **comportementale** consiste en l'acceptation de l'emploi (Aiman –Smith, Bauer & Cable, 2001).

2.6.1. Les avantages pour l'organisation

Les pratiques d'*employer branding* ont pour objectif de procurer aux entreprises un flux de candidatures continu et ce, dans des perspectives durables (Kapoor, 2010, cité dans Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2011) en activant l'intention de postuler auprès des chercheurs d'emplois potentiels (Collins & Steven, 2002 ; Collins et Han, 2004 ; Roy, 2008). En outre, le

produit de l'*employer branding*, à savoir une *employer brand* forte, permet de garantir une profusion de postulants, qui plus est de qualité (Fulmer, Gerhart & Scott, 2003 ; Gaddam, 2008), ce qui confère un avantage non négligeable à l'employeur plongé au cœur de la « guerre des talents » (Ambler & Barrow, 1996).

2.6.2. Effets direct de l'*employer brand*

Bien que les études soient encore maigres en matière d'effets direct de l'*employer brand image* des organisations dans un contexte de recrutement, nous avons évoqué *supra* les travaux d'Agrawal et Swaroop (2009). Au même titre que Knox et Freeman (2006), ces auteurs se sont intéressés aux effets de l'*employer brand image* sur l'intention de postuler des étudiants en école issus d'écoles de commerce. Dans leur étude, ils démontrent un lien significatif ($\beta=0.274^{**}$) entre le facteur « Responsabilité et autonomisation » et l'intention de postuler. Cependant, les résultats obtenus ne permettent pas de déterminer une influence significative entre la dimension « Compensation et localisation », ainsi que les facteurs « Sociaux et culturels », l'« Apprentissage et l'avancement » et les intentions de postuler. Pour leur part, sur base du modèle adapté de Vroom (1964), Knox et Freeman (2006) prouvent une corrélation positive et significative (p -valeur=0,000) entre le score d'attractivité de *employer brand image*, obtenu par chacune des trois firmes considérées, et la probabilité que les candidats de l'échantillon y postulent.

En outre, comme déjà stipulé, Collins et Stevens (2002) ont également étudié les effets des deux dimensions de l'*employer brand image*, l'attitude à l'égard de l'organisation et les attributs perçus de l'organisation, sur les intentions. Ils évaluent également pour leur part les décisions effectives de poser leur candidature. Selon ces auteurs, ce concept est d'une importance considérable, et particulièrement auprès des candidats fraîchement diplômés car il est difficile pour eux de comparer les différents employeurs potentiels sur base des attributs du travail et de l'entreprise, d'autant plus que bon nombre d'entre eux restent inconnus à leurs yeux. Par conséquent, le recours à l'*employer brand image* va leur permettre de guider leur prise de décision (Collins et Stevens, 2002). Les résultats de leur étude ont permis d'observer un lien significatif entre les deux dimensions de l'*employer brand image* et l'intention ($\beta=0.64$) et la décision ($\beta=0.65$) de postuler.

2.7. Conclusion du chapitre 2

Aux termes de cette section, une *employer brand* attractive et distinctive apparaît comme déterminante de la réussite du processus de recrutement que poursuivent les organisations et ce particulièrement dans le contexte actuel de « guerre des talents ». Le processus de construction de l'*employer brand* passe par trois principales étapes : (1) l'identification de la proposition de valeur, à savoir la promesse d'expérience d'emploi faite par l'employeur, (2) la communication de celle-ci en interne et à l'extérieur de l'organisation, (3) et enfin, le respect de cette promesse.

Nous avons par ailleurs abordé l'importance d'adapter les pratiques d'*employer branding* et de recrutement aux besoins et attentes des candidats ciblés. En effet, ces derniers diffèrent non seulement au niveau de leurs préférences en termes d'attributs organisationnels mais aussi de leurs perceptions. Par conséquent, l'attitude vis à vis d'une organisation, son attractivité, s'avère être une mesure individuelle et subjective. Ceci témoigne de l'intérêt d'identifier les facteurs qui influencent les préférences et les perceptions des candidats à l'embauche et donc à posteriori, leur intention de postuler dans une organisation en particulier. Il convient également d'insister sur l'environnement organisationnel dans lequel s'intègre la stratégie d'*employer branding*. En effet, des antécédents tels que la culture de l'entreprise ou ses pratiques de gestion sont autant de facteurs qui influencent potentiellement l'*employer brand* et les conséquences qui en découlent.

Maintenant que les concepts théoriques relatifs à l'*employer brand* ont été précisés, nous souhaitons aborder les difficultés qu'éprouvent les PME en matière d'attractivité et de recrutement et tenter d'y apporter une solution en mobilisant les mécanismes sous-jacents de l'*employer branding*.

Chapitre 3 : les barrières au recrutement des PME

Ce chapitre s'articule de la manière suivante. Nous définissons dans un premier temps les barrières au recrutement rencontrées par les PME identifiées dans la littérature, en nous fondant principalement sur l'apport d'un point de vue théorique des auteurs Williamson, Cable et Aldrich (2002). En effet, à notre connaissance, ils sont les seuls à ne pas s'être limités à expliquer le déficit d'attractivité et les difficultés de recrutement des PME sous l'angle des préférences individuelles en termes d'emploi. Williamson et ses collègues ont préféré mobiliser des principes issus d'autres disciplines, le marketing et la sociologie principalement. Sur base de ces concepts, nous justifions et illustrons ensuite de quelle manière les PME sont désavantagées par rapport aux grandes entreprises et prouvons que le recours aux pratiques d'*employer branding* et une stratégie d'*employer brand* adaptée deviennent nécessaires pour ce type d'organisation.

Selon Williamson et al. (2002), lorsque les PME font face aux grandes entreprises pour attirer de nouvelles recrues, elles partent le plus souvent avec un handicap portant sur deux principales dimensions : la connaissance et la légitimité de l'organisation. La connaissance organisationnelle serait déterminante dans les décisions que prennent les candidats en début de leur quête d'emploi (e.g. Cable & Graham, 2000). Or, le plus souvent, contrairement aux grandes multinationales, les PME ne semblent pas pouvoir compter sur leur nom, sur leur réputation dans l'industrie pour les attirer (Gruber, 2004, cité dans Kraus, Harms & Fink, 2010). Par ailleurs, les préférences en termes d'employeur des nouvelles recrues potentielles seraient également influencées par les systèmes de normes, de valeurs et de croyances partagées au sein d'un secteur en particulier. Une fois encore, de par leur taille et leur faible part de marché, les PME semblent menées par les grandes entreprises qui imposent leurs propres standards (Salancik & Pfeffer, 1978 ; Hannan & Freeman, 1984).

3.1. La connaissance organisationnelle (*organizational knowledge*)

Au travers de leur modèle, Cable et Turban (2001) s'intéressent au contenu, aux sources ainsi qu'aux conséquences du niveau de connaissance à propos d'un employeur dont dispose un candidat à l'emploi (« ce qu'il en sait »). Sur base de la littérature consacrée à la notion de *brand equity* ou de capital de marque, les auteurs caractérisent cette connaissance suivant trois dimensions : la familiarité, la réputation et l'image de l'employeur. Dans leur article, Williamson et al. (2002) abordent quant à eux la familiarité et l'image de l'employeur comme étant deux types de connaissance qui expliquent les difficultés que rencontrent les PME dans leur processus de recrutement.

3.1.1. La familiarité, l'image et la réputation organisationnelles

Dans la littérature en marketing, Keller (1993), notamment, associe la familiarité d'une marque, ou la *brand awareness*, à la probabilité et l'aisance avec laquelle le nom de celle-ci vient à l'esprit d'un individu. Adaptée à la notion d'*employer brand* dans un contexte de recherche d'emploi, la familiarité est associée au "*niveau de connaissance qu'un chercheur d'emploi a d'une organisation*" (Cable & Turban, 2001, p. 124). La familiarité d'un chercheur d'emploi avec l'employeur détermine donc le succès des premières étapes du processus de recrutement. En effet, si le candidat ne dispose que de très peu d'information pour différencier les employeurs potentiels entre eux, il y a de grandes chances qu'il s'oriente vers une organisation en particulier, simplement parce qu'il se sent familier avec celle-ci (Williamson & al. 2002).

Cable et Turban (2001) identifient quatre niveaux de familiarité vis-à-vis d'un employeur. Le premier est le niveau d'absence totale de familiarité (ou *unawareness*). En réalité, les candidats n'ont jamais entendu parler de l'organisation en question, elle ne vient donc pas à leur esprit lorsqu'ils considèrent des employeurs potentiels. Le deuxième, le niveau de

reconnaissance (ou *recognition*), est atteint lorsque le candidat reconnaît le nom de l'employeur s'il lui est soumis. Le troisième niveau est celui du rappel (ou *recall*). A ce stade, le candidat est suffisamment familier avec l'entreprise pour donner son nom lorsque des caractéristiques notables sont évoquées. Le premier employeur qui vient à l'esprit du candidat s'élève au *top of the mind*, à savoir le niveau le plus élevé de familiarité.

Il nous semble ici intéressant d'aborder le modèle développé par ces auteurs puisqu'il articule les trois dimensions de la connaissance détenue à propos d'un employeur. A leur sens, la familiarité serait une condition nécessaire aux deux autres. Sans avoir conscience de l'existence d'un employeur, les chercheurs d'emploi n'ont en réalité pas les moyens de regrouper et de stocker les informations le concernant. Ils assimilent la familiarité avec un employeur à une sorte d'ancre à laquelle pourraient venir se fixer des informations supplémentaires. La familiarité avec un employeur influencerait donc la perception de ses attributs et par conséquent, l'*employer image* de l'organisation (Turban, 2001 ; Lemmink & al., 2003). En effet, les pratiques d'*employer branding* seraient plus susceptibles de conditionner la perception et l'attitude d'un chercheur d'emploi vis-à-vis d'une organisation si celle-ci lui est au préalable familière (Collins, 2007 ; Collins & Han, 2004).

La réputation organisationnelle est, quant à elle, décrite comme étant « les croyances d'un chercheur d'emploi à propos de l'évaluation affective publique d'une organisation » (Cable & Turban, 2001, p.127). Au sens des auteurs, sans avoir conscience de l'existence de l'organisation, les candidats à l'embauche ne sont pas capables d'imaginer dans quelle mesure cette dernière est évaluée positivement par d'autres. Par ailleurs, les auteurs considèrent qu'une organisation familière pour les chercheurs d'emploi aura plus de chance de bénéficier d'une certaine légitimité en tant qu'employeur à leurs yeux. Par conséquent, les candidats seront plus susceptibles de croire que cette organisation est perçue positivement par autrui. Par conséquent, plusieurs auteurs (Cable & Turban, 2003 ; Collins, 2007 ; Turban, Forret, & Hendrickson, 1998) avancent qu'une organisation jouissant d'une bonne réputation attirait davantage de candidats de qualité et les encouragerait à y postuler en vue de décrocher un emploi.

Enfin, Williamson et ses collègues (2002) associent l'image organisationnelle « aux croyances du chercheur d'emploi à propos des caractéristiques de l'employeur, telles que sa culture, son industrie, les employés qui y travaillent, sa localisation géographique, et ses politiques RH » (p.87). Dans le cas où le candidat, en plus d'être conscient de l'existence d'une organisation en tant qu'employeur, dispose d'information à son sujet, il sera capable d'y associer une image distinctive des autres employeurs potentiels et ainsi d'orienter son choix. Nous ne nous attarderons pas sur ce concept qui a déjà été défini et mis en relation avec le processus d'*employer branding* dans le chapitre précédent.

Nous précisons que, dans le cadre de ce travail, nous ne distinguons pas la réputation ainsi que l'image organisationnelle de la réputation et l'image de l'entreprise dans sa fonction d'employeur.

3.2. La légitimité organisationnelle (*organizational legitimacy*)

Dans leur article, Cable et Turban (2001) considèrent également la légitimité d'une organisation en tant qu'employeur. Ils reprennent la définition de Schuman (1995) suivant laquelle la légitimité consiste en « *une perception généralisée ou une supposition que les actions d'une entité sont bénéfiques, convenables ou appropriées* » (Cable & Turban, 2001, p. 128). Une nouvelle fois, la familiarité organisationnelle est envisagée comme un facteur précurseur de cet avantage. En effet, assez logiquement, les auteurs postulent que des candidats à l'embauche qui perçoivent une entreprise comme familière sont plus susceptibles d'envisager celle-ci comme un employeur légitime capable de leur proposer des conditions d'emploi qu'ils considèrent comme étant dans les normes (e.g. une sécurité d'emploi, des avantages et un package salarial moyens).

Williamson et al. (2002) posent pour leur part deux conditions à la réussite des objectifs d'attraction de nouveaux candidats poursuivis par les employeurs. Premièrement, il est clair que les préférences des individus conditionnent leur attitude vis-à-vis d'un employeur au travers de l'attractivité perçue de celui-ci. Ce phénomène a été évoqué dans le chapitre précédent et a été le fruit de nombreuses recherches dans la littérature en gestion des ressources humaines. Toutefois, bien que les préférences individuelles soient certes déterminantes, les auteurs rappellent qu'il est important de considérer l'environnement, principalement l'industrie, dans lequel l'organisation est impliquée. Par conséquent, le succès des efforts en termes de recrutement entrepris par une organisation, quelle qu'elle soit, dépendra également des normes établies sur le marché (Deephhouse, 1996, cité dans Williamson & al., 2002). En effet, les firmes qui adoptent des pratiques conformes aux standards imposés dans leur industrie sont plus susceptibles de se voir évaluer favorablement par les *acteurs externes à la firme* et de profiter dès lors de davantage de légitimité que d'autres employeurs (Meyer & Scott, 1983, cités dans Williamson & al., 2002).

Les effets positifs directs de la légitimité sur l'attraction des candidats à l'embauche, identifiés dans ce même article (Williamson & al., 2002) sont également au nombre de deux. Ne disposant pas de beaucoup d'information sur les employeurs potentiels, nous savions déjà que les décisions de chercheurs d'emploi pouvaient être influencées par le sentiment de familiarité avec l'organisation. Toutefois, confronté à un lot d'organisations perçues comme familières, le candidat distingue difficilement les employeurs qui seront ou non en mesure d'assouvir les attentes qu'il entretient vis-à-vis de son futur emploi. Dans ce cas, la légitimité de l'employeur peut faire la différence en faisant office de « garantie ». Il s'avère ici intéressant d'établir un parallèle avec la promesse d'emploi véhiculée au travers de l'*employer brand*. En réalité, la légitimité de l'employeur présenterait l'avantage de rassurer les candidats quant à sa capacité à tenir cette promesse. Par ailleurs, une jeune recrue potentielle peut tout simplement se sentir attiré par un employeur bénéficiant d'un haut niveau de légitimité parce qu'elle le verrait comme un tremplin vers d'autres opportunités de carrière.

Williamson et al. (2002) abordent un dernier avantage de la légitimité d'un employeur que nous considérons plutôt comme indirect, à savoir le soutien et les relations réciproques avec des organisations tierces. Il a en effet été prouvé que le niveau de légitimité dont jouit une organisation encourage les acteurs externes à nouer des relations d'échange et à supporter cette dernière (Parsons, 1960 ; Pfeffer & Salancik, 1978 cités dans Williamson, 2002). Dans les limites de notre recherche, nous nous intéresserons principalement à l'influence des institutions qui forment la main-d'œuvre hautement qualifiée.

3.3. Implications pour les PME

Comme nous l'avons démontré plus haut, la familiarité organisationnelle est cruciale en vue de permettre aux PME de mener leur processus de recrutement avec succès. Or, il s'avère que les PME manquent d'opportunités de communiquer avec les jeunes diplômés. Moy et Lee (2002) recommandent dès lors aux PME de chercher à établir des relations avec les agences de recrutement ou les conseillers de carrière avec qui les grandes entreprises sont, quant à elles, déjà bien engagées. Williamson et al. (2002) confirment que les PME sont sur ce point désavantagées par rapport aux grandes entreprises et expliquent le phénomène observé par leur taille, principalement. En effet, les PME éprouvent des difficultés à construire un réseau de recrutement solide, notamment en partenariat avec les universités, à cause de leur effectif et de leur nombre réduit de postes vacants. Les PME ont toutefois l'occasion de proposer des stages ou des projets aux étudiants, d'organiser des portes ouvertes ou encore de participer à des salons de recrutement ; autant d'opportunités de se faire connaître au près des futurs diplômés.

Le désavantage qui persiste pour les PME se situe au niveau de leur intégration dans le quotidien des chercheurs d'emploi en raison du fait qu'elles bénéficient de moins de couverture dans les médias, qu'elles disposent d'un portefeuille de clientèle plus étroit et que leurs réseaux de distribution de biens et de services sont nettement plus petits que ceux des grandes entreprises (Aldrich & Auster, 1986, cités dans Kraus & al., 2009).

Au delà de la familiarité organisationnelle, une communication plus efficace et régulière entre les PME et les jeunes futurs diplômés permettrait de leur transmettre de l'information sur leurs caractéristiques organisationnelles et les attributs de l'emploi (e.g. les pratiques de recrutement perçues comme peu formalisées en PME). Etant exposé à davantage d'information à son propos, le candidat percevrait la PME comme plus familière en tant qu'employeur, ce qui à terme influencerait l'*employer image* de ce type de structure (Lemmink & al. 2003). Sur base de leurs résultats, Moy et Lee (2002) constatent en effet que les perceptions des étudiants fraîchement diplômés sont parfois erronées. Les PME auraient par conséquent tout intérêt à se promouvoir en tant qu'employeurs en prouvant que leurs *packages* d'attributs peuvent concurrencer ceux offerts par certaines multinationales. De cette façon, elles gagneraient également en légitimité.

Nous insistons toutefois ici sur la provenance de l'information, de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisation. Il s'avère que les chercheurs d'emploi attachent plus de crédit aux informations issues de sources externes à l'entreprise (e.g. bouche-à-oreille, amis et famille) qu'aux informations véhiculées ou déduites au travers du matériel et des pratiques de recrutement (e.g. brochures, recruteurs, offres d'emploi) (Hanin, 2014). Sur ce point, les PME se voient une nouvelle fois désavantagées par rapport aux grandes entreprises qui, de par la richesse de leur réseaux principalement (e.g. recrutement, clientèle, distribution), disposent de davantage de sources d'information externes et informelles.

Par ailleurs, depuis quelques années, la grande tendance pour les grandes entreprises est de s'inscrire aux classements et certifications tels que *Randstad Award*, *Top Employers* ou encore *Universum* afin d'être perçues comme des employeur de choix, auprès des étudiants notamment (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2011). Il s'agit là d'une source d'information externe supplémentaire. Or, bien que les PME ne soient pas exclues de ces classements et autres certifications, les critères d'évaluation et de qualification sont tels qu'elles n'y sont finalement pas reprises. Ces derniers listings reprennent donc exclusivement les multinationales ou grandes entreprises nationales, au détriment de la réputation et de la légitimité des PME en tant

qu'employeurs notamment. En réalité, alors que les classements se construisent sur base d'une hiérarchisation, les certifications sont accordées sur base de normes établies, que nous savons imposées par les grandes entreprises. Bien que nous puissions lire sur le site d'*Universum* (<http://universumglobal.com/research/principles/>) que la sélection des employeurs, en vue de participer à l'évaluation, ne dépend ni de critère de taille ni au nombre de recrutements, les PME peuvent difficilement s'initier dans ces classements sans investir dans des pratiques d'*employer branding* et de recrutement efficaces, ajustées au niveau des autres employeurs sur le marché. Par conséquent, il semble qu'obtenir une place dans de tels classements nécessite des investissements que les PME ne sont pas toujours en mesure de se permettre malgré les répercussions que cela pourrait avoir sur leur image en tant qu'employeurs et sur leur attractivité auprès des « talents » (Wayne & Casper, 2012).

Dans cette optique, nous souhaitons finalement aborder la légitimité des PME sur le marché de l'emploi. Force est de constater que celles-ci ont peu d'influence sur la détermination des normes appartenant à leurs marchés respectifs. La littérature en témoigne, notamment en RH. En effet, lorsque des chercheurs s'intéressent aux caractéristiques de la gestion des ressources humaines en PME, ils concluent le plus souvent à « un plus faible degré d'institutionnalisation et de formalisation » comparativement aux pratiques des grandes entreprises. C'est pourquoi nombreux sont les auteurs à conclure qu'il est nécessaire pour les PME de se régulariser en adoptant des outils et des procédures standardisés qui, à leur sens, sont déjà intégrés dans les grandes entreprises (Berhends, 2007). Nous insistons toutefois sur l'importance de considérer les spécificités de la PME, abordées dans le chapitre 4, qui justifieraient que le fonctionnement des grandes entreprises ne soit pas nécessairement l'idéal vers lequel elles devraient tendre.

3.4. L'*employer branding*, une nécessité pour les PME

Nous nous interrogeons dès à présent sur les raisons pour lesquelles, jusqu'à aujourd'hui, les pratiques d'*employer branding* semblent être principalement mobilisées par les grandes entreprises en vue d'attirer de nouvelles recrues. Les classements et certifications tels que *Top Employers*, *Ranstad Award* ou encore *Universum* en témoignent. Le principal argument développé dans la littérature est le manque de ressources des petites structures, aussi bien financières qu'au niveau du capital humain, pour créer et communiquer leur propre *employer brand* (e.g. Tumasjan et al. 2011). Toutefois, comme l'avance Tulgan (2007), avec l'émergence des réseaux sociaux, les PME disposent aujourd'hui d'outils de communication peu coûteux. De cette façon, les dirigeants de petites structures ont désormais l'opportunité d'accroître la visibilité et par là la familiarité de leur entreprise par le biais de stratégies de recrutement et de marketing adaptées. Les réseaux sociaux (e.g. Facebook, LinkedIn, Xing) leur permettent non seulement de fonder leur *employer brand* mais également de cibler directement les profils les plus susceptibles de correspondre à leurs attentes.

Par ailleurs, comme évoqué dans la section précédente, il est reconnu que la connaissance organisationnelle, en ce compris la familiarité et l'image de celle-ci, constituait un facteur clé de succès du recrutement pour une petite entreprise. Par conséquent, dans l'optique de maximiser ses chances de réussite, la PME se doit de gérer l'information la concernant et de la mettre à la disposition des chercheurs d'emploi. Nous avons également souligné les raisons pour lesquelles les PME pourraient être perçues comme peu légitimes sur le marché de l'emploi comparativement aux grandes entreprises.

Par conséquent, conformément au modèle développé par Williamson et ses collègues (2002), repris dans l'article dédié à l'*employer branding* des start-ups de Tumasjan et al. (2011), nous recommandons aux petites et moyennes entreprises d'envisager dès à présent de développer une stratégie d'*employer brand* adaptée. Afin de pallier le handicap que subissent les PME face aux pratiques de recrutement et de marketing considérées comme la norme et imposées par certaines grandes multinationales, les petites et moyennes structures devraient,

dans un premier temps, chercher à se distinguer. En d'autres termes, il conviendrait, pour les PME, qu'elles augmentent leur attractivité auprès des jeunes « talents » en identifiant les attributs qui leur sont propres et distinctifs. Ensuite, dans la mesure du possible, les PME auraient intérêt à mettre en exergue ces attributs par le biais de pratiques similaires à celles adoptées par les grandes entreprises. De cette façon, elles pourraient accroître leur légitimité et parviendrait progressivement à se forger un nom auprès des jeunes diplômés, en espérant pouvoir rivaliser avec les géants dont la réputation est déjà bien établie (e.g. Deloitte, Coca-Cola, Apple).

3.5. Conclusion du chapitre 3

A l'issue de cette section, il semble clair que la familiarité avec l'employeur joue un rôle crucial dans le processus de décision des candidats à l'embauche. La familiarité organisationnelle, ayant une fonction de précurseur, peut en effet être assimilée à une sorte d'ancre à laquelle pourraient venir se fixer autant d'informations que possible, suivant l'intérêt que porte la recrue potentielle à un employeur en particulier. De cette façon, la réputation, la légitimité ainsi que l'*employer image* peuvent se construire sur base de la présence de l'organisation dans l'esprit du candidat. Bien que la familiarité organisationnelle semble faciliter la finalité poursuivie par les pratiques d'*employer branding*, à savoir l'attrait de nouvelles recrues, il convient néanmoins d'insister sur la réciprocité de cette relation. En effet, il est évident que les organisations perçues aujourd'hui comme familières dans l'esprit des jeunes candidats à l'embauche profitent notamment des conséquences d'une image de marque employeur forte et établie.

Chapitre 4 : l'*employer brand* des PME

Le présent chapitre s'articule en deux parties : la première se réfère aux spécificités de gestion de la PME, dans laquelle nous énumérons les caractéristiques attribuées aux petites structures dans la littérature. Sur ces fondements théoriques, nous évoquons les attributs distinctifs, découlant de ces spécificités, que les PME ont l'opportunité de mettre en exergue dans leur *employer brand*. En effet, comme évoqué *supra*, la littérature suggère aux PME de se distinguer des grandes organisations dans leur stratégie de recrutement en mettant en évidence les *job attributes* leur étant spécifiques via une stratégie *d'employeur branding* adaptée (Williamson et al., 2002).

4.1. Les spécificités de gestion de la PME

Il semble important de préciser et de décrire au préalable le concept de PME. Dans un premier temps, nous l'abordons suivant des critères quantitatifs qui, à notre sens, présentent l'avantage de circonscrire le concept de façon claire et précise. A cette fin, nous optons pour la définition proposée par la Commission européenne et entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2005. La PME y est associée à « une entité qui exerce une activité commerciale de manière autonome en employant moins de 250 salariés et ayant soit un chiffre d'affaire annuel inférieur à 50M € ou un bilan total annuel inférieur à 43M€ ». (http://www.eurosfaire.prd.fr/pme/index.php?option=com_content&view=article&id=70&Itemid=72). Par conséquent, les micro-entreprises (ou TPE), les petites et les moyennes entreprises se distinguent entre-elles suivant des seuils d'effectifs et de chiffres d'affaires annuel ou de total du bilan annuel.

Toutefois, étant donné le champ d'application de notre recherche, cette définition ne semble pas la plus adaptée. En effet, nous souhaitons plutôt nous intéresser aux spécificités de gestion des PME comparativement aux grandes entreprises, une thèse avancée par de nombreux auteurs. Dans cette optique, nous retenons la définition du concept de PME donnée par le GREPME (1994) et reprise dans l'article de Torrès (2000) :

- La petite taille
- La centralisation de la gestion
- Une faible spécialisation
- Des systèmes d'information interne et externes simples ou peu organisés
- Une stratégie intuitive ou peu formalisée

Dans sa communication, Torrès (2000) cherche en réalité à démontrer que ces 5 facteurs considérés comme caractéristiques de la PME peuvent être associés à une des formes au travers desquelles se révèle le principe de proximité : la proximité hiérarchique, la proximité fonctionnelle, la proximité spatiale, la proximité temporelle, la coordination de proximité et le capital de proximité. Selon ce Maître de Conférences en Sciences de gestion, la proximité serait une condition *sine qua non* à la gestion spécifique des PME. La gestion de la petite entreprise serait en réalité associée à la gestion de proximité (Torrès, 2000).

Tableau 1. La gestion de la PME comme un mix de proximité (Torrès, 2000)

D'une SPECIFICITE de gestion...	...à une gestion de PROXIMITE
Petite taille	<i>Proximité spatiale</i>
Centralisation de la gestion	<i>Proximité hiérarchique</i>
Faible spécialisation	<i>Proximité fonctionnelle</i> <i>Coordination de proximité</i>
Systèmes d'information informels et simples	<i>Systèmes d'information de proximité</i>
Stratégie intuitive ou peu formalisée	<i>Proximité temporelle</i>

4.1.1. La centralité du dirigeant

Une caractéristique majeure et commune à la majorité des PME est qu'elle est dirigée et gérée par une seule et même personne, le dirigeant-proprétaire. La centralisation du pouvoir est donc incarnée par cette seule personne et apparaît de manière naturelle (Kalika, 1984). Gervais (1978) avançait même que : « *la centralisation dans les PME n'apparaît pas comme un poids mais plus comme une nécessité naturelle du fait du charisme du chef et de l'intégration des buts individuels aux buts organisationnels* » (Gervais, 1978, page 44).

Il convient d'ajouter que cette centralité du dirigeant dépend non seulement de sa personnalité de celui-ci et de la taille de l'organisation mais aussi de sa proximité avec les employés grâce à une structure réduite, caractéristique intrinsèque de la PME (Kalika, 1984 ; cité dans Torrès 2000). L'activité d'une PME étant en effet le plus souvent concentrée dans un établissement unique, le dirigeant est omniprésent sur le site. Nous le verrons, ceci n'est pas sans influence sur le style de management caractéristique des PME et les relations en interne. Dans ce contexte, l'auteur Torrès (2000) retient la notion de proximité hiérarchique pour justifier que la présence du dirigeant auprès de ses employés conditionne l'autorité qu'il exerce sur ces derniers. Par ailleurs, conformément à la structure simple identifiée par Mintzberg, la PME serait caractérisée par une structure hiérarchique particulièrement plate, une « ligne hiérarchique », réduisant la distance entre le sommet stratégique, incarné par le dirigeant, et les centres opérationnels. La proximité hiérarchique permettrait à la PME de limiter les intermédiaires.

4.1.2. Division et coordination du travail

La PME est reconnue par les spécialistes (les *PMistes*) pour être faiblement spécialisée/divisée. En effet, la petite taille de l'organisation suggère une définition des tâches relativement floue d'un point de vue fonctionnel. Là encore, plus la petite structure gagnera en taille, plus les tâches seront regroupées par fonction ou service spécialisé (Marchesnay, 1990, cité dans Torrès, 2000). Là où la grande entreprise est composée de multiples départements et services avec à leurs têtes un manager, la PME ne dispose que de quelques fonctions gérées par le patron qui, en plus de cela, est régulièrement en charge de l'exécution des opérations. Il suffit

de se référer à l'étude de la fonction des ressources humaines menée par Mahé de Boislandelle (1990) pour s'en rendre compte. Ainsi, plus les entreprises sont de petites tailles, plus les fonctions de direction générale et gestion des ressources humaines sont confondues. Un département RH n'apparaîtrait qu'au delà d'un certain seuil, une fois atteint un certain nombre d'effectifs.

Le dirigeant de PME, ayant été amené à gérer des problèmes variés pour créer ou reprendre son entreprise, fait lui-même preuve de polyvalence. En réalité, la faible décomposition fonctionnelle en PME s'explique également par la proximité des acteurs qui se côtoient et s'entraident, favorisant par conséquent leur polyvalence (Torrès, 2000). La faible spécialisation des tâches caractéristique de la PME est ici associée à la proximité fonctionnelle.

Au regard de la théorie des organisations et du contexte de proximité investigué par Torrès (2000), les modes de coordination plus susceptibles d'être observés en PME sont respectivement la coordination par ajustement mutuel défini comme « la coordination du travail par simple communication informelle » (Mintzberg, 1992) et la supervision directe, à savoir « le mécanisme de coordination par lequel une personne physique est investie de la responsabilité du travail des autres » (Torrès, 2000). La proximité physique entre les acteurs semble, dans les deux cas, inévitable.

4.1.3. Système d'information interne et externe simple ou peu organisé

Au sein des PME, le dirigeant-propriétaire a tendance à interagir aussi bien avec ses employés, que ses clients ou ses fournisseurs de manière informelle et privilégie le contact direct (PA Julien, 1994, cité dans Torrès, 2000). A nouveau, les systèmes d'informations témoignent d'une forte simplicité parce qu'ils sont fondés sur une proximité accrue entre le patron et les diverses parties prenantes gravitant autour et dans la PME. A noter qu'au-delà de la taille croissante de l'organisation, la distance géographique entre les activités justifie la formalisation des modes de communication (Kalika, 1984).

4.1.4. Stratégie intuitive ou peu formalisée

Les décisions stratégiques en PME sont prises de manière intuitive et peu formalisée. Alors que les grands groupes disposent de modèles plus formels d'aide à la décision et ont recours au forecasting, à l'établissement de budget et d'analyse financière ou encore à gestion de projet sur un horizon plus ou moins long (Torrès, 2000), les PME agissent dans un horizon de temps très court, en réaction aux problématiques immédiates. Le plus souvent, elles n'ont par conséquent pas de vision globale de la stratégie (D'Amboise, 1994). En effet, le dirigeant de TPE privilégie souvent les solutions rapidement efficaces, parfois au détriment de solutions dont les effets seraient peut-être intéressants mais moins immédiats. Torrès (2003) parle de « *surestimation du présent sur le futur* » (p. 126).

D'ailleurs, selon Torres (2000), le processus décisionnel en PME fonctionne comme suit « Intuition – Action – Décision ». La décision stratégique s'avère être très souple et implicite. Si l'on en croit les propos tenus par P.A. Julien en 1994 : « *Alors que les grandes entreprises doivent préparer des "plans" relativement précis des actions à venir pour que toute la direction puisse s'y référer, dans les petites entreprises, le propriétaire-dirigeant est suffisamment proche de ses employés clés pour leur expliquer au besoin tout changement de direction* » (page 15). Torres (2000) justifie dès lors la flexibilité et la réactivité qui caractérisent les PME par une proximité temporelle.

4.1.5. La GRH en PME

Toujours en vue de différencier les PME des grandes entreprises, nous abordons ici la particularité de la gestion des ressources humaines en PME. D'ailleurs, selon Torrès (2003), le capital humain en PME représente un actif propre à ce type de structure puisqu'il repose sur le principe de proximité développé supra, ici relationnel.

Bien que la littérature existante en matière de gestion des ressources humaines soit essentiellement orientée vers les grandes entreprises, Mahé de Boislandelle (1988) rappelle l'importance de considérer la gestion des ressources humaines au sein des petites entreprises

puisqu'elle y voit le jour dès le premier employé et ne requiert donc pas un certain nombre d'effectifs comme beaucoup pourraient le penser.

Toutefois, il paraît clair que les pratiques de GRH adoptées au sein des groupes internationaux et des grandes entreprises nationales ne sont pas transposables sans être adaptées aux spécificités de la gestion de petites structures mais aussi à l'hétérogénéité de ces dernières. En effet, pour Fabi et Lacoursière (2007), les pratiques de GRH en PME varient en fonction de nombreux facteurs tels que la personnalité du dirigeant, le style de leadership, la structure de l'organisation et le niveau de formation des employés ou encore l'état du marché du travail ou le niveau technologique.

Premièrement, les PME se caractérisent par des pratiques de gestion des ressources humaines plus ou moins formalisées. Une nouvelle fois, la formalisation des pratiques évolue de pair avec la taille de l'organisation et avec le processus de développement de la PME (Hornsby et Karutki, 2003 ; Marlow, 2006 ; St Pierre, Julien et Morin, 2010, cités dans Brunette, 2012). La théorie de l'effet de grossissement développé par Mahé de Boislandelle (1996) se réfère à ce phénomène. Les conséquences de ce faible degré de formalité caractéristique de la GRH en PME semblent s'opposer. D'un côté, nous l'avons vu, la professionnalisation des pratiques, leur standardisation, peut se répercuter positivement sur la légitimité de l'entreprise en tant qu'employeur et garantir un traitement efficace et équitable des employés (Kotey et Slade, 2005, cité dans Brunette, 2012). D'autre part, il ne faudrait pas détruire les avantages dont bénéficient les PME de par leur spécificité et qui font d'elles un endroit propice au développement de la GRH (e.g. communication directe, hiérarchie plate, flexibilité).

De nombreux auteurs attestent que la GRH dans les petites structures se limite aux pratiques administratives à savoir la rémunération et les cotisations (Mahé de Boislandelle, 1993 ; Torres, 2000). Peu de PME mettent au point des outils de gestion formalisés pour gérer le personnel tels que les pratiques de recrutement, les évaluations des compétences et la formation du personnel (Madou, 2001).

4.2. Les attributs distinctifs de la PME

L'intérêt de développer les particularités de la gestion en PME est pour nous d'introduire les attributs organisationnels et liés à l'emploi qui en découlent naturellement et qui sont propres à ce type d'organisation. Comme déjà spécifié, ces attributs distinctifs seraient potentiellement perçus comme attractifs par les candidats à l'emploi.

En réalité, très peu de chercheurs ont investigué l'attractivité des attributs propres aux petites structures d'un point de vue du chercheur d'emploi (Tumasjan & al., 2011). Or, le modèle théorique développé par Williamson et ses collègues (2002) confirme l'intérêt qu'auraient ces dernières à promouvoir les caractéristiques qui leur sont propres en vue de se démarquer des normes qu'imposent les grandes entreprises sur le marché de l'emploi. Cette section entend donc fournir un aperçu théorique des attributs organisationnels distinctifs de la PME qu'elles pourraient potentiellement mobiliser comme facteurs d'attractivité au sein même de sa stratégie d'*employer brand*. Il est important de préciser que nous souhaitons mettre en lumière les avantages comparatifs des PME vis-à-vis des grandes entreprises et non les concurrencer entre-elles, d'où l'importance d'avoir considéré le courant de la spécificité de la PME au préalable (Torrès, 1997).

4.2.1. Responsabilités

Pour rappel, là où les grandes entreprises favorisent des emplois très spécialisés et comprenant des tâches particulièrement définies, la petite structure hiérarchique en PME conduit les employés à se consacrer à un large choix de tâches, rendant les missions et responsabilités plus générales et étendues (Cardon et Stevens, 2004). Or, pour les candidats hautement qualifiés, un degré de responsabilité élevé ainsi qu'une diversité des tâches constituent des attributs d'emploi attractifs (Lievens, Van Hove & Schreurs, 2005).

4.2.2. Structure hiérarchique

Les grandes firmes internationales sont des systèmes hautement bureaucratiques au sein desquels les employés aux plus bas niveaux hiérarchiques n'ont, le plus souvent, pas conscience de leur implication dans la construction de la vision de l'organisation (Ahmadi et Helms, 1997). De manière plus contrastée, les PME témoignent d'une structure bien plus informelle, notamment expliquée par le principe de proximité hiérarchique évoqué à la section 4.1. Les petites et moyennes entreprises se caractérisent, de fait, par une structure hiérarchique relativement plate. En corollaire, les employés ont davantage d'opportunités de s'impliquer dans les processus décisionnels et se voient confier plus de responsabilités (Moy et Lee, 2002). Leur engagement aussi bien dans le projet que dans l'équipe de l'organisation, se voit dès lors intensifié (Williamson et al. 2000). L'évolution de leur carrière au sein de l'organisation peut également se voir accélérée (Schnabel, Kohaut & Brixy, 2009, cités dans Tumasjan & al., 2011).

4.2.3. Relations interpersonnelles

Contrairement à ce qu'il se passe dans les grandes entreprises, les relations interpersonnelles au sein des PME ont également un caractère plus informel et, ce faisant, les rapports entre employés sont plus étroits. Cela permet dès lors de favoriser la cohésion entre membres et de renforcer l'esprit d'équipe (Ahmadi and Helms 1997). En outre, il apparaît également que les relations entre les employés et leurs supérieurs hiérarchiques, les managers ou propriétaires de la PME, sont de meilleure qualité que dans les grandes firmes (Moy and Lee, 2002).

4.2.4. Style de management

De plus, dans la majorité des petites entreprises, dirigées par un seul patron souvent fondateur de l'entreprise, ayant investi ses économies personnelles, le management et le propriétaire ne font qu'un (Ahmadi et Helms, 1997). A contrario, les propriétaires des grands groupes sont la plupart du temps des fonds d'investissement, des fonds de pensions, n'ayant aucune implication dans l'activité même de l'organisation. Le seul indicateur sur lequel ces propriétaires se basent est le cours de l'action. Or, dans les PME, le propriétaire a « toute sa vie en jeu », et endosse à la fois les rôles de propriétaire, manager, employé et actionnaire. Ici, les décisions se font d'une part sur base de considérations financières mais également humanitaires.

4.2.5. Accessibilité

En outre, la localisation géographique peut constituer un atout de taille pour les petites entreprises. Dans le secteur de l'industrie et de la construction, les PME sont largement implantées dans les zones rurales et communes à moins de 5000 habitants (Duchéneaut, 1995). A l'inverse, les grandes entreprises démontrent une forte propension à occuper les grandes agglomérations. Par conséquent, l'accessibilité du lieu de travail peut représenter un avantage majeur, étant donné que l'accès aux grandes villes est souvent compromis en raison d'un trafic routier assez dense en heure de pointe. En réalité, à notre sens, la proximité spatiale caractéristique de la PME, sa petite taille, peut directement découler sur une proximité géographique de celle-ci.

4.2.6. Comportements attendus des employés

Les attentes en matière de comportement des employés sont également très différentes selon que l'on se trouve dans une petite entreprise ou un grand groupe. Cardon et Stevens (2004) ont démontré que les PME ont davantage tendance à valoriser les individus créatifs, innovants, prenant des risques et interactifs. Par ailleurs, les petits employeurs sont également

reconnus pour valoriser plutôt les *soft skills*, telles que la motivation ou la personnalité que les *hard skills*, ce qui semble contradictoire avec les grandes entreprises (Barber et al., 1999).

4.2.7. Responsabilité sociétale des entreprises

La présence d'un programme de *Responsabilité Sociétale des Entreprise* (la RSE) au sein de la stratégie de l'entreprise peut contribuer à améliorer sa réputation et donc son attractivité car elle reflète en partie les conditions de travail d'une organisation (Turban & Greening, 1997).

De nombreux auteurs ont démontré qu'un grand nombre de candidats potentiels sont prêts à consentir à un salaire inférieur si leur employeur s'engage dans des pratiques RSE (Nyborg & Zhang, 2013 ; Dolan, 1997). Coldwell, Billsberry, Van Meurs et Marsh (2008) vont également dans ce sens puisqu'ils prouvent que les individus tendent à vouloir être fiers de l'employeur pour qui ils travaillent. La PME aurait donc une carte à jouer dans la mesure où elle n'est pas toujours capable de proposer un niveau de salaire aussi compétitif que ceux offerts par les grands groupes. En outre, les grandes entreprises s'engagent majoritairement dans des programmes RSE majoritairement dans le but de répondre aux obligations formulées par leurs parties prenantes, tout en améliorant leurs résultats opérationnels. Or, l'approche des PME en matière d'intégration de la RSE devrait se faire sur base de la théorie du capital social, étant donné les caractéristiques qui lui sont propres : une plus grande proximité, des relations informelles, et un ancrage dans la communauté locale (Russo & Perrini, 2009). Cette théorie du capital social est fondée sur les relations entre les individus, la coopération, le bien-être collectif, la confiance, le tout lui-même fondé sur du réseautage informel. Ces auteurs recommandent aux PME de mettre l'accent sur ce capital social en renforçant leurs relations avec les diverses parties prenantes et en créant une culture de responsabilité partagée. Selon eux, ce capital est primordial pour permettre à la PME de s'intégrer dans sa chaîne de valeurs afin de développer des comportements responsables qui pourraient éventuellement mener à un avantage concurrentiel, du point de vue de l'attractivité de l'employeur notamment.

4.3. Conclusion du chapitre 4

Du fait de leur petite taille, les PME répondent majoritairement au principe de gestion de proximité évoqué par Torrès (2000). Par ailleurs, au vu de cette section, il semble que la majorité des attributs organisationnels distinctifs de la PME puissent être expliqués et mis en relation avec une forme de proximité en particulier. Les petites et moyennes structures auraient dès lors l'opportunité de se démarquer des grandes entreprises sur des caractéristiques telles que la valorisation de la prise de risque et de l'esprit créatif, la diversité des tâches proposées, le haut niveau de responsabilité conféré, les relations de proximité avec les supérieurs, l'implication dans le processus de décision, l'accessibilité de la localisation ou encore les considérations sociales et humanitaires de l'organisation.

Toutefois, il semble judicieux de recommander aux PME de déterminer dans quelle mesure leurs attributs distinctifs répondent effectivement aux attentes et préférences des candidats ciblés avant de les mobiliser dans une stratégie d'*employer brand* adaptée. Comme Arachchige et Roberston (2011) l'ont précédemment recommandé, il importe d'autre part d'identifier les facteurs qui déterminent les préférences et les attentes afin de pouvoir y répondre. Dans cette optique, nous décidons d'aborder les valeurs individuelles des individus et de voir dans quelle mesure ce concept peut s'intégrer dans un processus d'*employer branding*.

Chapitre 5 : Valeurs individuelles et organisationnelles

Il paraît maintenant clair que l'*employer image* ou l'*employer brand image* et les croyances qui y sont associées sont déterminantes du choix du candidat à l'embauche. En effet, c'est sur cette base principalement que ce dernier pourra déterminer dans quelle mesure sa personnalité, ses valeurs ainsi que ses attentes semblent correspondre avec celles de l'organisation (Cable & Judge, 1996 ; Turban & Keon, 1993).

Les attentes ont été abordées sous l'angle des préférences individuelles en termes d'attributs d'une organisation dans sa fonction d'employeur. Nous n'avons toutefois fait que citer le concept de valeurs. C'est pourquoi nous avons choisi de consacrer cette dernière section aux valeurs des individus et ensuite des organisations, au travers de la culture organisationnelle, pour pouvoir finalement introduire le phénomène de *Person-Organization fit*. En ce qui concerne les valeurs individuelles, nous précisons que seul le modèle de référence de Schwartz est abordé dans ce chapitre, bien que nous soyons conscients que ce concept ait été étudié par d'autres auteurs (e.g. Rokeach, 1973 ; Kahle, 1983, cités dans Tabech, 2007).

5.1. La théorie dynamique des valeurs de Schwartz

Les valeurs individuelles s'avèrent être à l'origine des préférences personnelles, sociales et professionnelles. La nature de celles-ci guide par conséquent les activités dans lesquelles nous nous engageons, les objets que nous acquérons, les principes que nous défendons, les situations que nous vivons et les professions que nous choisissons ainsi que les évaluations que nous faisons (Suar & Khuntia, 2010). Les individus apprécient une situation donnée en fonction de leur

propre système de valeurs. Dès lors, deux individus confrontés à la même situation chercheront les aspects touchant à leurs valeurs et accorderont par conséquent une importance différente à ceux-ci (Schwartz, Sagiv & Boehnke, 2000, cités dans Schwartz, 2006). Schwartz (2006) l'illustre de la sorte : « *Une femme peut s'intéresser aux possibilités d'autonomie d'une offre d'emploi, une autre aux contraintes que cet emploi fera peser sur sa vie sociale* » (p.955).

Nombreux sont les auteurs à s'être intéressés aux valeurs humaines, certains sous l'angle des différences générationnelles. Langlois (2014), notamment, en vue d'obtenir son doctorat en psychologie organisationnelle à l'université de Sherbrooke, s'est intéressée à l'influence potentielle des valeurs individuelles sur les préférences en termes de modalités de reconnaissance non-monétaire au travail et à leur dominance par rapport aux différences générationnelles. Les résultats obtenus ont permis de confirmer cette hypothèse de recherche. Ce constat nous amène à suivre les recommandations de l'auteur en cherchant à démontrer l'importance pour les organisations d'adapter leurs pratiques de gestion aux valeurs individuelles plutôt qu'aux valeurs considérées comme caractéristiques d'une génération, la « Y » dans le cadre de notre recherche. Au travers de leur synthèse des études ayant traité des différences générationnelles au regard des valeurs au travail, Parry et Urwin (2011) ont par ailleurs prouvé que les recherches empiriques concluent le plus souvent à des similitudes entre les générations qu'à des différences.

Bien que plusieurs auteurs se soient intéressés aux valeurs individuelles, la théorie dynamique des valeurs développée par Schwartz (1994) est reconnue comme le modèle de référence à mobiliser dans des recherches portant sur les valeurs. Selon cet auteur, les individus diffèrent entre eux en fonction de l'importance relative qu'ils accordent à celles-ci. Le comportement d'un individu est alors guidé par son propre «système de valeurs». Ce système serait composé selon Schwartz (1994) par 56 valeurs. Il les définit au travers des six caractéristiques suivantes : (1) les valeurs sont des croyances, (2) les valeurs ont trait à des objectifs désirables, (3) les valeurs transcendent les actions et les situations spécifiques, (4) les valeurs servent d'étalon ou de critères, (5) les valeurs sont classées par ordre d'importance, (6) l'importance *relative* de multiples valeurs guide l'action. Ces caractéristiques sont communes à

l'ensemble des valeurs alors que ces dernières diffèrent entre-elles suivant le but motivationnel qu'elles expriment (Schwartz & Bilsky, 1987).

De cette façon, Schwartz identifie dix types motivationnels qui englobent ces valeurs: *l'Autonomie*, la *Stimulation*, *l'Hédonisme*, la *Réussite*, le *Pouvoir*, la *Sécurité*, la *Conformité*, la *Tradition*, la *Bienveillance* et *l'Universalisme*. En se référant à la même réalité, Schwartz évoque également les dix valeurs de base (Schwartz, 1994). Pour lui, les valeurs issues de son inventaire peuvent être considérées comme universelles puisqu'elles traduisent des buts motivationnels visant à satisfaire des besoins fondamentaux liés à l'existence humaine qui sont respectivement de satisfaire les besoins biologiques des individus, de permettre l'interaction sociale et d'assurer le bon fonctionnement et la survie des groupes.

La théorie de Schwartz précise par ailleurs les relations que les valeurs entretiennent entre-elles. Les relations sont de deux types, suivant l'objectif qu'elles poursuivent et les actions qu'elles sous-tendent, les valeurs sont soit antagonistes soit compatibles. La structure circulaire articule les dix types motivationnels suivant deux axes, l'ouverture au changement et le conservatisme et permet de rendre compte des relations qu'entretiennent les valeurs les unes avec les autres par le biais du continuum de motivations qui les sous-tendent. Plus les valeurs sont distantes sur la structure circulaire, plus les motivations qui y sont associées sont antagonistes alors que les valeurs adjacentes traduisent une motivation commune. Par conséquent, bien que dix valeurs de base aient été retenues dans la théorie dynamique des valeurs de Schwartz, le continuum peut être subdivisé selon les besoins de la recherche (Schwartz, 2006).

associés. Le SVS est l'instrument le plus utilisé, principalement en psychologie, pour considérer les différences individuelles en termes de valeurs (Schwartz, 2003).

Schwartz (1992) propose un autre instrument : le "Portrait Values Questionnaire" ou "PVQ". L'objectif de cet instrument est de proposer 40 courtes descriptions, nommées portraits, faisant implicitement référence aux dix valeurs de base plutôt que de soumettre un inventaire de valeurs de façon explicite. Chaque portrait exprime des objectifs, aspirations ou souhaits qui pourraient potentiellement être ceux du répondant. Par exemple, "C'est important pour cette personne d'avoir des idées nouvelles et d'être créative. Il/Elle aime faire les choses à sa façon, de manière originale" (Schwartz, 2006). Il est alors demandé aux répondants de comparer les différentes personnes décrites à eux-mêmes et non pas l'inverse. De cette façon, ils concentrent leur attention sur ce qui est effectivement décrit dans chacun des portraits. La question posée est la suivante : "Jusqu'à quel point cette personne est-elle comme vous?". Les personnes interrogées indiquent leur perception sur une échelle allant de 1 (pas du tout comme moi) à 6 (tout à fait comme moi) (Langlois, 2014). Les dix valeurs de base sont représentées par un nombre variable de portraits, allant de trois (stimulation, hédonisme et pouvoir) à six (universalisme). L'importance accordée à chaque type motivationnel est donc déduite en faisant la moyenne des notes attribuées aux portraits qui s'y réfèrent. A noter que cet instrument présente l'avantage d'être non seulement plus accessible pour les répondants mais également plus concret comparativement au SVS (Schwartz, 2003).

Nous précisons que les instruments de mesure développés par Schwartz évaluent bien les valeurs qui guident la vie des individus dans un contexte général et non pas dans le contexte particulier du travail. Il a toutefois été prouvé que ces valeurs pouvaient facilement être adaptées et transposées au monde du travail (Wils, Luncasu & Waxin, 2007).

5.2. Les valeurs organisationnelles

Au préalable, il convient d'insister sur l'importance d'une des composantes du modèle intégrateur de l'*employer brand* développé par Charbonnier-Voirin et Vignolles (2011), soit la culture organisationnelle. Selon les auteurs, une marque employeur unique et distinctive ne peut en effet être construite qu'à condition de trouver ses fondements dans une culture d'entreprise, forte (Ambler et Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Roy, 2008; Maxwell & Knox, 2009). Considérant les nombreuses définitions de la culture organisationnelle existant dans la littérature (e.g. Davis, 1984; Lemaître, 1984; Schein, 1985 ; Hofstede & Bond, 1988 cités dans Tabech, 2007), Zohar et Hofmann (cités dans Hanin, 2014) finissent par envisager celle-ci comme « *un système de normes comportementales partagées et de croyances sous-jacentes et de valeurs qui façonnent la manière dont les choses se passent au sein d'une organisation* » (Zohar & Hofmann, 2012, p. 653). Dans cette section, nous accordons plus particulièrement notre attention aux valeurs véhiculées par l'organisation.

Les valeurs organisationnelles sont définies comme « *des croyances implicites et internalisées qui guident le comportement des individus au travail* » (O'Reilly, Chatman, et Caldwell, 1991 ; Stinglhamber, Bentein, & Vandenberghe, 2004, cités dans Hanin, 2014, p. 33). Elles font partie intégrante du processus d'*employer branding* pour plusieurs raisons.

Premièrement, l'*employer brand* a tout intérêt à communiquer des informations concernant les valeurs prépondérantes de l'organisation. En effet, comme il ressort de l'enquête menée par Kapoor (2010) auprès d'experts en RH et marketing, contrairement aux conclusions d'autres auteurs, les attributs qui sont les plus susceptibles de renforcer l'*employer brand* d'une organisation sont sa mission, sa vision ainsi que ses valeurs. Bien que Judge et Cable (1997) distinguent les valeurs organisationnelles des traits symboliques d'une organisation, il semble que, dans la pratique, les valeurs soient elles-aussi mobilisées pour décrire une organisation en des termes subjectifs et ainsi la différencier de ses concurrents.

Par ailleurs, comme en témoignent Turban et Greening (1996), les valeurs véhiculées par une organisation, notamment au travers de son *employer brand* (e.g. honnêteté, équité, souci

d'autrui), accroissent la probabilité que des candidats optent pour cet employeur. Ensuite, la rétention des nouvelles recrues ne sera effective que si l'*employer brand* reflète les valeurs et la culture réellement partagées au sein de l'organisation (Gaddam, 2008, cité dans Hanin, 2014).

Nous insistons finalement sur l'influence du recrutement puisqu'il fait partie du processus d'*employer branding*. En réalité, sur base des pratiques de recrutement et du contenu des messages, les individus font des inférences sur les attributs de l'organisation, en ce compris ses valeurs (cfr. Théorie du signal (Spence, 1973)). Boon, Den Hartog, Boselie et Paauwe (2011) soulignent que les pratiques de gestion du personnel (e.g. les programmes de récompenses, les opportunités de promotion et de développement) révèlent effectivement les valeurs organisationnelles et favorisent par conséquent le sentiment de correspondance entre l'individu et l'entreprise et finalement la volonté de postuler du candidat ou de rester des employés. Le terme anglophone associé à ce phénomène est le *Person-Organization fit* ou *PO fit*.

5.3. Introduction au concept de *Person-Organization Fit*

Kristof (1996) définit le *PO fit* comme la compatibilité entre les individus et les organisations qui survient à condition (1) qu'au moins une des deux parties procure ce dont l'autre à besoin, ou (2) que les deux parties partagent des caractéristiques fondamentales, notamment des valeurs, ou (3) les deux.

La même année, les résultats obtenus par Cable et Judge (1996) s'avéraient être en accord avec le modèle ASA (*Attraction-Selection-Attrition*) de Schneider (1987). Ce dernier suggère que le choix d'un candidat à l'emploi s'oriente vers une organisation en particulier suivant son sentiment d'être ou non en adéquation avec celle-ci, ce qui découle directement de la congruence perçue entre ses valeurs personnelles et celles de l'organisation (Cable & Judge, 1996). Selon Backhaus également (2004), l'attractivité d'une organisation, d'un employeur, vis-à-vis d'un candidat serait déterminée par la similitude entre leur personnalité et leurs valeurs

respectives, perçue par ce dernier (Backhaus, 2004; Lievens & Highhouse, 2003; Backhaus & Tikoo, 2004).

5.4. Conclusion du chapitre 5

Au vu de cette section, nous sommes convaincus de l'intérêt, pour les entreprises, d'adapter leurs pratiques de gestion, en ce compris les pratiques d'*employer branding*, aux valeurs des candidats ciblés. En effet, le système de valeurs des individus détermine non seulement la manière suivant laquelle ils évaluent une situation donnée mais aussi les actions qu'ils entreprennent dans la poursuite de leurs motivations. Les valeurs de Schwartz s'intègrent d'ailleurs dans un continuum de motivations. Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons plus particulièrement à l'évaluation de l'*employer brand image* et au choix des individus de travailler dans un type d'organisation en particulier.

Par ailleurs, les employeurs ont l'opportunité de communiquer les valeurs partagées au sein de leur organisation de manière explicite, par le biais de leur *employeur brand*, ou implicite, principalement au travers de leurs pratiques de gestion du personnel. Or, il s'avère que les candidats à l'embauche sont plus susceptibles d'opter pour un employeur avec lequel ils ont le sentiment de partager des valeurs communes. Dès lors, l'enjeu pour l'employeur est de véhiculer des valeurs organisationnelles en adéquation avec les valeurs individuelles des candidats qu'il espère recruter pour augmenter son potentiel d'attractivité. A noter qu'une fois que les candidats à l'embauche seront entrés dans le processus de recrutement, si l'employeur espère les retenir, les pratiques de gestion devront être en accord avec les valeurs ayant été promues.

Chapitre 6 : Etude empirique, objectifs et méthodologie

6.1. Problématique et motivations de la recherche

A la lumière de la littérature précédant ce chapitre, nous sommes désormais en mesure d'articuler les différentes composantes développées et d'ainsi modéliser notre problématique de recherche. Le premier argument justifiant l'intérêt des PME comme objet d'étude relève de leur vulnérabilité au sein de la guerre des « talents » alors qu'elles représentent un véritable réservoir économique et qu'elles sont les plus grandes pourvoyeuses d'emploi sur notre territoire. D'autre part, nombreux sont les auteurs à avoir souligné l'importance pour les PME de développer leurs pratiques d'attraction en vue de profiter d'un flux de candidats de qualité dans le contexte actuel (Hornsby & Kuratko, 2003; Paradas, 2010).

Partant de ce constat, nous avons abordé la littérature existante dans le domaine de l'*employer branding*. A notre sens, l'approche par le capital de la marque employeur s'avérerait être une solution adéquate pour les petites et moyennes entreprises en vue de palier aux difficultés de recrutement qu'elles rencontrent. Pour rappel, les pratiques d'*employer branding* présentent l'avantage de permettre aux entreprises de se promouvoir comme un lieu de travail désirable (Rynes, 1991) et se distinguer de leurs concurrents. En d'autres termes, une marque employeur forte serait source d'un avantage concurrentiel sur le marché de l'emploi pour toute organisation qui parviendrait à développer et communiquer une *employer brand* attractive et distinctive (Tumasjan et al., 2011). Cependant, nous nous apercevons assez rapidement que les stratégies en matière d'*employer branding* sont le plus souvent adaptées au cas des grandes entreprises. En effet, il semble que très peu de chercheurs se soient attelés à démontrer comment les petites structures pouvaient faire face au contexte économique actuel en usant de leur capital de marque employeur pour séduire de jeunes chercheurs d'emploi. Or, la séduction

des candidats, et plus particulièrement des jeunes diplômés hautement qualifiés, est aujourd'hui l'affaire de toutes les organisations.

6.2. Questions de recherche

La problématique que nous espérons résoudre au terme de ce travail est la suivante : « 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) ». Sur base des composantes extraites de la théorie par nos soins, nous espérons articuler un modèle d'étude nous permettant de la traiter.

6.3. Modèle de recherche et hypothèses

Premièrement, parmi les attributs organisationnels et du travail retenus, sur base de la littérature et du *focus group* (voir section 4.2.), nous souhaiterions identifier ceux auxquels les étudiants ciblés attachent le plus d'importance lorsqu'ils évaluent un employeur potentiel. Nous espérons également mettre en évidence des facteurs qui expliqueraient que les préférences en termes d'employeur diffèrent d'un individu à l'autre.

Puisque nous nous intéressons plus spécialement à l'*employer brand image* des PME, nous aimerions, dans un second temps, distinguer les attributs attractifs perçus de la PME dans sa fonction d'employeur. De cette façon, nous serons capables d'évaluer l'attractivité de l'*employer brand image* perçue des PME et, par la suite, de nous appuyer sur ce constat pour formuler des recommandations aux dirigeants de petites structures en vue d'une amélioration.

La première hypothèse est formulée de la manière suivante :

H1 : Les attributs organisationnels et du travail valorisés et perçus par les étudiants varient suivant leur filière d'étude.

Cette première hypothèse est subdivisée en 3 sous-hypothèses en ce qui concerne l'importance accordée par les étudiants aux différents attributs du travail en fonction de leur filière d'étude respective.

- **H1a** : Les étudiants issus de filières d'études différentes n'accordent pas la même importance à l'intérêt intrinsèque du travail ou de la fonction proposés par leur futur employeur.
- **H1b** : Les étudiants issus de filières d'études différentes n'accordent pas la même importance à la dimension sociale de leur futur emploi ou de leur futur employeur.
- **H1c** : Les étudiants issus de filières d'études différentes n'accordent pas la même importance aux avantages économiques offerts par leur futur employeur.

La même hypothèse est ensuite divisée en 3 sous-hypothèses concernant les attributs perçus de la PME par les étudiants, toujours en fonction de leur filière d'étude respective.

- **H1d** : Les étudiants issus de filières d'études différentes ont des perceptions divergentes de l'intérêt intrinsèque du travail ou de la fonction proposé par une PME.
- **H1e** : Les étudiants issus de filières d'études différentes ont des perceptions divergentes des avantages liés à la dimension sociale d'une PME.
- **H1f** : Les étudiants issus de filières d'études différentes ont des perceptions divergentes des avantages économiques offerts par une PME.

Enfin, nous évaluons également l'impact du parcours académique, du cursus universitaire, sur l'évaluation de *l'employer brand image* de manière générale.

- **H1g** : Les étudiants issus de filières d'études différentes n'évaluent pas l'*employer brand image* de la PME de la même façon.

Dans la même optique, notre modèle de recherche entend également évaluer l'influence de deux autres variables sur les préférences et perceptions des étudiants ciblés. La première, **les valeurs individuelles**, est notamment reprise dans le modèle intégrateur développé par Charbonnier-Voirin et Vignolles (2011) ainsi que dans celui de Cable et Turban (2001). Tout comme Lievens et ses collègues (2001) ont pu prouver que les traits de personnalité des étudiants modéraient la relation entre certains attributs organisationnels perçus et l'attractivité de l'employeur, nous voulons évaluer dans quelle mesure le système de valeurs des répondants contribue à déterminer leurs préférences en termes d'attributs et par conséquent, influe sur l'*employer brand image* perçue de la PME. Au vu de cette relation, nous n'envisagerions pas les valeurs individuelles comme une variable modératrice mais plutôt comme une variable indépendante.

La deuxième hypothèse testée dans la présente étude est formulée de la manière suivante :

H2 : Les attributs organisationnels et du travail valorisés par les étudiants varient suivant leurs valeurs individuelles.

Cette même hypothèse se subdivise en trois sous-hypothèses :

- **H2a** : Les valeurs individuelles influencent l'importance accordée aux attributs relevant de la composante « Intérêt » du travail.
- **H2b** : Les valeurs individuelles influencent l'importance accordée aux attributs relevant de la composante « Sociale » du travail.
- **H2c** : Les valeurs individuelles influencent l'importance accordée aux attributs relevant de la composante « Economique » du travail.

Nous évoquons désormais le concept de **familiarité organisationnelle**. Bien qu'il soit clair que les pratiques d'*employer branding* et l'information qui y est véhiculée présentent l'avantage d'améliorer le sentiment de familiarité des candidats vis-à-vis d'un employeur (Lemmink et al., 2003), nous aimerions dans cette recherche aborder la relation dans l'autre sens. Comme avancé par Dorothée Hanin (2014) dans sa thèse, il est en effet normal de supposer que des pratiques d'*employer branding*, de gestion de l'*employer brand*, seront plus susceptibles d'influencer les perceptions et les attitudes des chercheurs d'emploi si ces derniers se sentent familiers avec les organisations qui y ont recours. Nous faisons par contre le choix d'évaluer la familiarité des étudiants avec le « monde des PME » de manière implicite et via des variables que nous avons choisies sur une base subjective. Par exemple, le fait d'avoir vécu une expérience au sein d'une organisation, telle qu'un stage ou job d'étudiant, peut être assimilé à de la familiarité.

Les troisièmes et quatrièmes hypothèses s'articulent de la manière suivante et sont chacune décomposées en trois sous-hypothèses.

H3 : La familiarité des étudiants avec la PME influence directement leur intention d'y postuler

- **H3a** : Le fait d'avoir des proches travaillant en PME influence positivement l'intention d'y postuler
- **H3b** : Le fait d'avoir vécu une expérience professionnelle au sein d'une PME influence positivement l'intention d'y postuler.
- **H3c** : Les étudiants ayant été confrontés au monde des PME dans le cadre de leur cursus sont plus susceptibles d'y postuler.

H4 : La familiarité des étudiants avec la PME influence indirectement leur intention d'y postuler

- **H4a** : Le fait d'avoir des proches travaillant en PME influence positivement l'*employer brand image* perçue de la PME.
- **H4b** : Le fait d'avoir vécu une expérience professionnelle au sein d'une PME influence positivement l'*employer brand image* perçue de la PME.
- **H4c** : Les étudiants ayant été confrontés au monde des PME dans le cadre de leur cursus sont plus susceptibles de percevoir positivement l'*employer brand image* de la PME.

Nous souhaitons enfin vérifier l'influence de l'attractivité perçue de l'*employer brand image* des PME sur les intentions des étudiants de postuler dans une telle structure une fois diplômés. Bien que cette relation ait déjà été confirmée dans plusieurs études (Agrawal & Swaroop, 2009 ; Collins & Stevens, 2002), par souci de complétude, il semble important de l'intégrer dans notre modèle de recherche. Il s'agit en effet de la finalité que nous poursuivons, à savoir d'influer sur l'intention et finalement la décision effective des « talents » d'opter pour une PME plutôt que pour un autre type d'employeur.

La cinquième hypothèse testée est la suivante :

H5 : L' *employer brand image* de la PME perçue comme attractive par les étudiants influence positivement leur intention d'y postuler.

Figure 3. Représentation schématique du modèle de recherche (modèle simplifié)

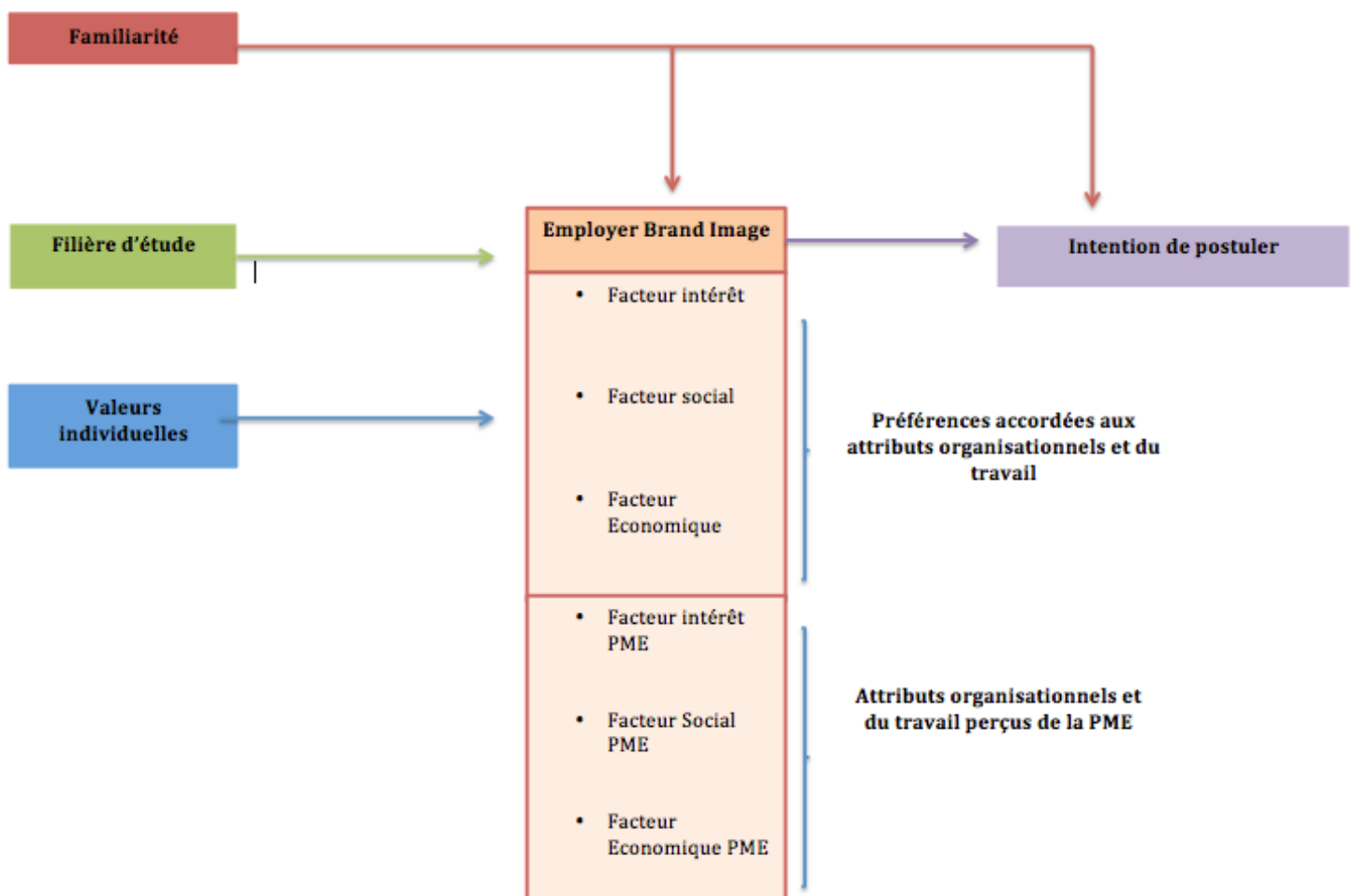
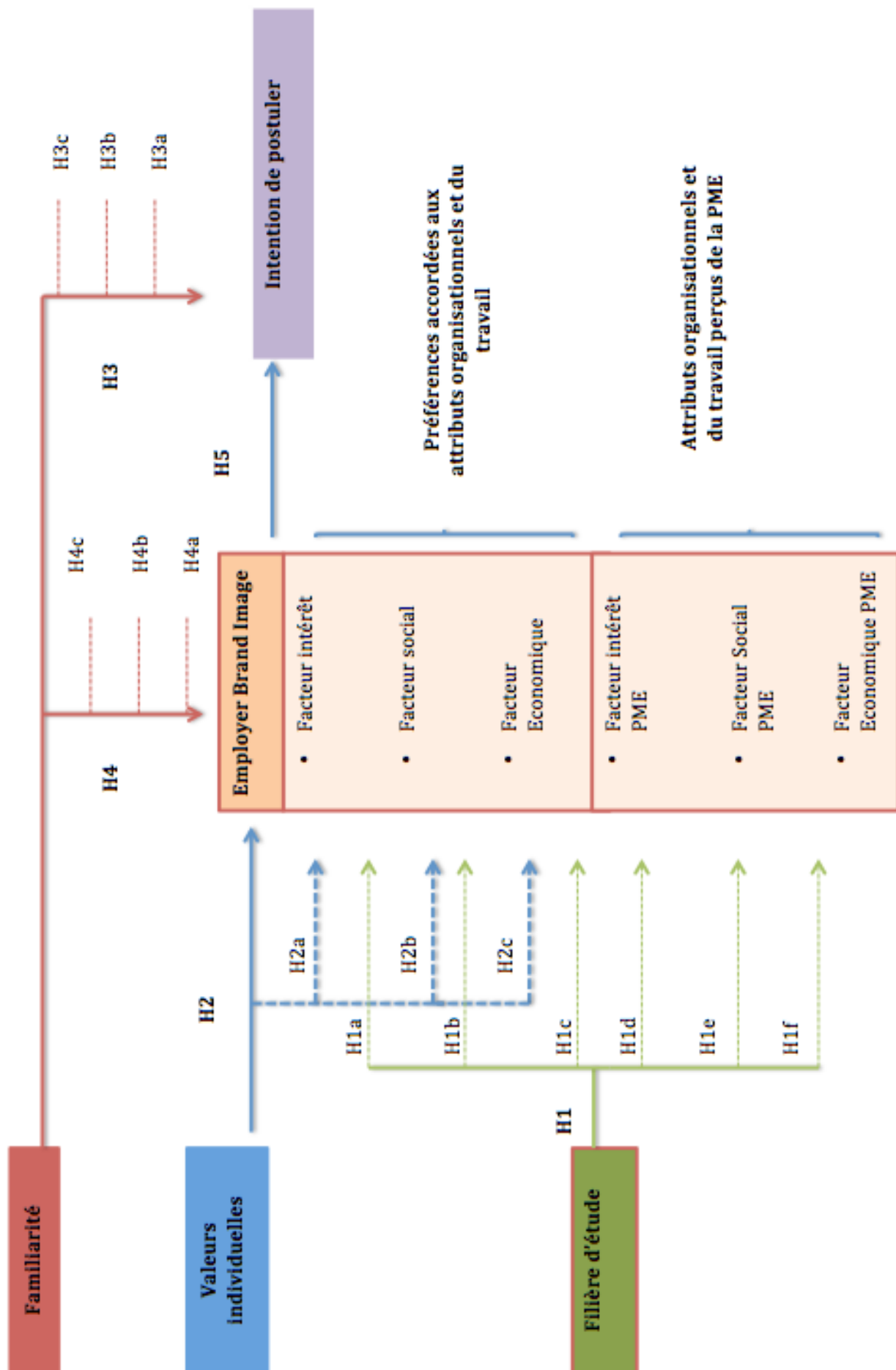


Figure 4. Modèle hypothétique (complexe)



6.4. Méthodologie de recherche

6. 4.1. Echantillonnage

Par la présente étude, nous souhaitons viser des étudiants hautement qualifiés et prochainement diplômés. Nous faisons le choix de sonder uniquement les étudiants de l'UCL par souci d'accès aux listes de mailings. Par ailleurs, nous choisissons de cibler des étudiants qui ont une grande chance grâce à leur formation, de travailler pour des entreprises dans le secteur privé et par conséquent, de faire face à un large panel d'employeurs potentiels. Notre population-cible comprend exclusivement des étudiants en dernière année de Master. Il nous semble en effet pertinent, dans le cadre de cette recherche, de nous intéresser à des étudiants qui seront prochainement amenés à entamer leurs recherches d'emploi. Il est évident qu'au moment de l'envoi de notre questionnaire, certains d'entre eux auront déjà commencé à postuler, voire même reçu une offre d'emploi. Il peut toutefois s'avérer intéressant de connaître la proportion d'étudiants ayant déjà obtenu/signé une offre d'emploi à ce stade de leur parcours académique.

Nous avons finalement décidé de limiter notre population-cible aux futurs ingénieurs de l'UCL ainsi qu'aux étudiants en Sciences de Gestion. Nous avons donc ciblé les étudiants en dernière année de Master de la faculté des bio ingénieurs⁷ de l'*Université Catholique de Louvain*. Notre questionnaire a également été diffusé aux étudiants en dernière année de Master en Ingénieur Civil à l'Ecole Polytechnique de Louvain (EPL)⁸ et en Ingénieur et Sciences de Gestion à la Louvain School of Management (LSM)⁹. Cette dernière est en effet connue pour l'ouverture au monde de l'entreprise qu'elle propose.

⁷ <http://www.uclouvain.be/agro.html>

⁸ <https://www.uclouvain.be/epl.html>

⁹ <http://www.uclouvain.be/lsm.html>

Ce choix nous semble pertinent dans la mesure où la demande pour ces profils est aujourd'hui élevée étant donné leurs compétences acquises devenues rares (Williamson et al. 2002). A noter qu'il s'agit d'un échantillonnage non probabiliste puisque la sélection des individus n'est pas aléatoire mais bien raisonnée. Pour des raisons d'accessibilité principalement, nous avons en effet fait le choix de constituer un échantillon de convenance en ciblant uniquement les étudiants issus des trois facultés de l'Université Catholique de Louvain-la-Neuve citées supra.

6.4.2. Récolte des données

L'évaluation de l'*employer brand image* des PME ainsi que la mesure de l'intention de postuler des futurs candidats à l'embauche, principalement, ont été réalisées grâce aux données récoltées par le biais d'une enquête en ligne destinée au groupe cible. Cette dernière fut mise en ligne à partir de fin mai jusqu'à mi-juin.

Le questionnaire a été envoyé par voie de courrier électronique à l'aide des listes de diffusions étudiantes. Par ailleurs, nous avons posté le sondage sur les pages de groupe Facebook respectives aux différentes filières d'études ciblées. Enfin, nous avons contacté directement l'un ou l'autre répondant qui correspondait aux profils recherchés via le bouche à oreille.

6.4.3. Création du questionnaire

6.4.3.1. Focus group – Etude qualitative

Le *focus group* que nous avons réalisé poursuivait un double objectif. Le premier était de permettre d'adapter l'échelle *EmpAt* de Berthon et al. (2005) à la population-cible, en déterminant les attributs du travail et organisationnels que ces « talents » considèrent comme importants lorsqu'ils évaluent un employeur potentiel. Le deuxième était d'identifier des attributs qui seraient potentiellement perçus comme distinctifs de la PME dans sa fonction

d'employeur aux yeux des invités. Sur cette base, nous avons en été en mesure de compléter la liste d'attributs proposée par Berthon et al. (2005) (voir le point 6.4.3.3).

Ce *focus group*, mené au début du moi d'avril, s'est déroulé comme suit. Huit étudiants appartenant aux filières d'étude précitées, en dernière année de Master à l'*Université Catholique de Louvain*, étaient présents. Nous avons deux représentants pour chacune des quatre filières. Des boissons furent offertes aux participants en guise de remerciement. L'exercice dura approximativement deux heures. Un guide modérateur avait été élaboré au préalable afin de mener la discussion. La réunion fut entièrement enregistrée à l'aide d'un dictaphone et retranscrite immédiatement à l'issue de celle-ci, de manière à conserver la fraîcheur de nos idées. Outre cela, nous nous étions attribués des rôles. L'un prenait le rôle d'animateur et s'occupait de poser les questions tandis que l'autre était en charge de la prise de notes des propos des répondants.

La discussion avait été articulée en quatre parties. La première avait pour objectif d'identifier les attributs du travail et organisationnels attractifs aux yeux de notre cible de manière générale. La deuxième concourait, à titre informatif, à lister les canaux de communication les plus utilisés par les participants lorsqu'il désirent chercher un emploi ou se renseigner sur des employeurs potentiels (i.e. site internet de l'entreprise, salons de l'emploi, bouche à oreille, agences de recrutement, networking). Le troisième volet de la discussion devait permettre de sonder les participants sur la manière suivant laquelle ils perçoivent la PME dans sa fonction d'employeur, comparativement aux grandes entreprises. La dernière partie du *focus group* visait à déterminer dans quel horizon de temps la PME pourrait être perçue comme un employeur attractif. Nous avons finalement soumis la liste des attributs de l'échelle *EmpAt* de Berthon, en demandant aux participants d'associer chacun d'eux à la PME ou à la grande entreprise, principalement en vue de nous assurer que tous les items avaient été bien compris. Dans le cas contraire, ils furent reformulés voire même supprimés.

La retranscription du *Focus Group* est disponible en **annexe 1, page IX**.

6.4.3.2. Questionnaire – Variables de mesure

Le questionnaire est articulé en trois parties. La première permet l'évaluation de l'attractivité de l'*employer brand image* d'une organisation, la PME dans le cadre de cette recherche. La deuxième porte sur les valeurs individuelles et la troisième reprend des variables sociodémographiques ainsi que des questions relatives à deux mesures centrales de ce questionnaire à savoir la familiarité des répondants avec le "monde des PME" et leur intention de postuler dans ce type de structure. Ce questionnaire est disponible en **Annexe 2 (p. XXII)**.

L'attractivité de l'employer brand image des PME

Une fois la retranscription du *focus group* terminée, nous avons établi une liste des attributs ayant été cités à plusieurs reprises au cours de celui-ci. Nous les avons dès lors confrontés à ceux empruntés à Berthon afin soit de les reformuler pour intégrer les idées émanant du *focus group* soit de les ajouter en vue de la compléter. A noter que nous avons, par ailleurs, reformulé certains items simplement sur base de leur mauvaise compréhension lors du *focus group*. Bien que non exhaustive, nous espérons de cette façon avoir construit une liste d'attributs du travail et organisationnels, potentiellement attractifs, relativement complète. Par ailleurs, l'échelle *EmpAt* proposée par Berthon et ses collègues semble désormais adaptée à notre population cible.

Nous avons finalement obtenus une liste de 34 items. Ces derniers sont repris dans un tableau récapitulatif (**Annexe 3, p. XXX**) avec en vis-à-vis leur source et la formulation d'origine dans le cas où une manipulation autre qu'une traduction aurait été faite.

Dans cette partie du questionnaire, nous avons utilisé un tableau à double échelle pour chaque item (**Annexe 2, p. XXIII**). De cette façon, nous limitons la longueur de l'enquête puisque nous n'énumérons pas deux fois la liste d'attributs organisationnels et du travail. La première échelle vise à évaluer l'importance qu'accordent les répondants lorsqu'ils considèrent un

employeur potentiel. La deuxième tentait de mettre en exergue la manière suivant laquelle ces mêmes répondants perçoivent la PME dans sa fonction d'employeur. A noter que toutes les variables sont mesurées par le biais d'une échelle de Likert à 5 points puisque cette méthode est reconnue pour son efficacité en vue d'évaluer les attitudes d'une population. Sur cette base, nous espérons évaluer l'attractivité de l'*employer brand image* perçue des PME.

Les valeurs individuelles

L'instrument mobilisé dans cette partie de l'enquête a été emprunté à l' "European Social Survey" ou "ESS"¹⁰ développé par Schwartz (2003). Cette échelle de mesure des valeurs humaines comprend 21 items et permet de dresser un profil des répondants sur base de leur système de valeurs individuelles. Ces items ont été empruntés au "Portrait Value Survey" (PVS) de Schwartz, certains ayant toutefois été légèrement adaptés (Schwartz, 2006). A noter que par souci de confort pour les répondants, le nombre d'items de la PVS a été réduit au point que les dix valeurs de base ne soient plus approchées que par deux items, voire trois pour le type motivationnel Universalisme. Il s'agit là d'un choix de l'auteur. Par conséquent, l'alpha de Cronbach, qui apprécie la cohérence interne de l'échelle, indique une valeur de 0,56 en moyenne.

L'outil de mesure se présente comme suit. Chaque item correspond à une description d'un individu telle que « *Il pense qu'il est important que chaque personne au monde soit traitée de la même manière. Il pense que chacun devrait avoir les mêmes chances dans la vie* ». Le répondant est alors invité à indiquer sur une échelle de Likert allant de 1= « Pas du tout comme moi » à 6= Tout à fait comme moi » la mesure suivant laquelle il estime que l'individu décrit lui ressemble.

¹⁰ www.europeansocialsurvey.org

Les variables de familiarité, d'intention de postuler et sociodémographiques

Cette dernière partie du questionnaire poursuivait un double objectif. Premièrement, nous souhaitions mettre en exergue une influence éventuelle de la familiarité des étudiants avec la PME, de manière assez générale, sur l'intention d'y postuler. Au vu des hypothèses précitées dans la section précédente, les questions que nous avons posées se sont articulées autour de questions portant soit sur l'expérience professionnelle en PME vécue par les étudiants eux-mêmes, soit sur celle vécue par leurs proches, soit sur le contact avec la PME au travers du parcours académique. Ces questions ont été développées sur une base subjective, les outils disponibles dans la théorie de nous semblant pas adapté à ce contexte d'étude.

En ce qui concerne l'intention de postuler, nous nous sommes basés sur le travail de Knox et Freeman (2006) qui ont évalué l'intention de postuler de leurs répondants sur une échelle de Likert à 7 points et par l'intermédiaire de la question suivante : « *How likely is it that you will submit an application form to the Firm ?* ». Par souci d'adéquation avec les autres sections du questionnaire, nous avons pour notre part utilisé une échelle de Likert à 5 points. De plus, nous avons fait le choix de ne pas nous restreindre à évaluer l'intention de postuler des étudiants uniquement pour la PME. En effet, nous mesurons également l'intention de postuler pour une grande entreprise ou une multinationale ainsi que pour une organisation dans le secteur public ou encore la volonté des étudiants de se lancer en tant qu'indépendants.

Enfin, des questions plus classiques, de types sociodémographiques, ont été formulées de manière à disposer de l'une ou l'autre variables de contrôle et ainsi être en mesure de segmenter notre échantillon si nécessaire.

Chapitre 7 : Etude empirique, analyses préliminaires et résultats

7.1. Traitement des données : Analyses préliminaires

7.1.1. Analyse de l'échantillon

L'échantillon comporte 154 individus dont 66,9% sont des hommes.

La répartition des individus suivant la filière d'étude est la suivante : 39% des répondants sont en Ingénieur de Gestion, 27,3% en Sciences de Gestion, 17,5% en Ingénieur Civil et 16,2% en bio Ingénieur.

La majorité des répondants sont actuellement en quête d'un emploi. Seuls 22,1% des répondants ont aujourd'hui signé un contrat de travail. Parmi ces derniers, 6,5% se destinent à travailler dans une PME dès l'année prochaine alors que 12,3% travailleront dans une grande entreprise. Les ingénieurs civils (EPL) sont les plus nombreux à avoir accepté une offre d'emploi au sein d'une PME. Nous constatons toutefois que toutes les filières d'études sont représentées parmi les étudiants destinés à travailler dans une PME l'année prochaine.

Nous nous intéressons donc à l'attractivité de la PME en tant qu'employeur aux yeux des étudiants encore candidats à l'embauche. Nous constatons que 53,3% des étudiants ont une intention élevée, voire très élevée, de postuler pour une petite structure. Seul un répondant parmi l'échantillon ne considère pas du tout la PME au sein de son panel d'employeurs potentiels.

Les spécialisations choisies en master par les étudiants appartenant à notre échantillon sont très variées, ce qui semble normal au vu de la pléthore d'options proposées par les programmes de master relatifs à notre cible. Par conséquent, nous nous doutons d'ores et déjà que nous n'aurons pas l'occasion de traiter cette variable statistiquement.

Le programme CPME nous intéresse particulièrement dans le cadre de cette recherche étant donné qu'il s'agit, d'une part d'une finalité orientée vers la création et/ou la gestion de la petite et moyenne entreprise et d'autre part, d'une option accessible aux trois masters en question. Nous voyons que seulement 5 étudiants sur 154, soit 3,25% de notre échantillon, se sont orientés vers cette spécialisation en master.

Toutes les variables mobilisées dans le cadre de la présente recherche indiquent des coefficients de Skewness inférieurs à 3 et des coefficients Kurtosis inférieurs à 7. En corollaire, nous ne constatons aucun problème de symétrie ou d'aplatissement de la distribution des variables et nous pouvons donc conclure à la normalité de leur distribution.

7.1.2. Validité de construction

Avant de tester les hypothèses relatives à notre modèle de recherche, il est primordial de nous assurer de la fiabilité des échelles que nous avons mobilisées pour mesurer ses différentes composantes. A cette fin, nous utilisons la méthode statistique de l'analyse en composantes principales (ACP) avec rotation Varimax. En outre, l'intérêt de cette méthode est de simplifier le modèle en agglomérant des items dont la variance peut s'expliquer par une dimension commune. Nous obtenons de cette façon un nombre réduit de variables homogènes et cohérentes.

a) Echelle adaptée de Berthon et al. (2005)

Pour que l'ACP se justifie il est connu que le nombre de répondants doit être 5 fois supérieur au nombre d'items repris dans une échelle. Bien que notre échantillon soit de 154 individus, nous sommes proches des 170 requis pour 34 items, nous effectuons donc une ACP sur l'échelle d'attractivité de la marque employeur adaptée de Berthon et al. (2005). Nous obtenons un indice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) de 0,732 ($>0,6$) indiquant la qualité de la mesure de

l'échantillonnage. Cela nous indique qu'il existe une solution factorielle pour les items de cette échelle. Le test de sphéricité de Barlett est quant à lui significatif ($p < 0,05$).

En vue de mesurer la fiabilité de l'échelle de Berthon pour mesurer les dimensions de l'attractivité d'une marque employeur, nous réalisons dans un premier temps une ACP en ne fixant pas le nombre de facteurs à extraire. Il ressort du test 10 composantes dont la valeur propre est supérieure à 1. Les 10 facteurs expliquent 61,631% de la variance. Le tracé d'effondrement nous indique toutefois qu'il serait préférable de ne garder que 4 facteurs. Nous décidons cependant de fixer le nombre de facteurs à extraire à 5 afin de pouvoir les comparer avec ceux identifiés par Berthon et ses collègues. **(Annexe 4, p. XXXII)**

Au vu du peu de correspondance entre les facteurs de Berthon et ceux issus de notre analyse, nous optons pour une analyse en 4 dimensions qui expliquent 38,083% de la variance. Ce taux étant relativement faible, il nous semble nécessaire de supprimer les items ayant la plus faible contribution factorielle. Nous supprimons dès lors un à un les items avec une saturation (comunalities) inférieure à 0,3, soit 7 attributs. Cependant, la quatrième composante regroupe des items (produits et services innovants, un salaire au-dessus de la moyenne, des horaires flexibles, l'opportunité de voyager à l'international) qui, à notre sens, sont peu cohérents entre eux. Nous fixons donc finalement le nombre de facteurs à 3 et supprimons ensuite 8 items supplémentaires très faiblement saturés sur ces derniers. A ce stade, nous obtenons 3 composantes homogènes qui expliquent 45,265% de la variance. Nous sommes conscients que le taux de variance expliquée reste faible mais nous privilégions la cohérence et la fiabilité de notre échelle à la diversité de celle-ci.

Tableau 2. Tableau récapitulatif des 3 dimensions identifiées par le biais de l'ACP

Facteur	Items	Nom de la dimension d'attractivité
1	Produits/Services innovantes, pratiques novatrices, environnement stimulant, produits/services de haute qualité, visibilité sur l'impact de son travail, autonomie, haut niveau	Intérêt intrinsèque du travail/de la fonction au sein de l'organisation

	de responsabilité, une organisation pour laquelle on est fier de travailler	
2	Reconnaissance du management, une relation de qualité avec ses supérieurs, avec ses collègues, un sentiment d'acceptation, une organisation dans laquelle j'ai un sentiment de confiance en moi, l'opportunité de travailler en groupe, des activités de cohésion et d'intégration sociale	Dimension sociale du travail/ de l'organisation
3	Une sécurité d'emploi, un salaire moyen au-dessus de la moyenne, un package salarial attractif et les opportunités de promotion	Dimension économique du travail/ de la fonction au sein de l'organisation
TOTAL	19 items / sur les 34 à l'initial	

Nous remarquons que la première dimension prend le même sens que la dimension *Interest Value* identifiée par Berthon et ses collègues puisque les mêmes items y sont repris, hormis la valorisation de la créativité que nous avons supprimée au vu de sa faible contribution factorielle. S'ajoutent à cette composante deux attributs que nous avons nous-même ajoutés à l'échelle suite au *focus group* mais qui semblent cohérents avec les autres.

La deuxième composante identifiée semble moins correspondre avec la *Social Value* de l'échelle de Berthon. En effet, des items issus initialement des dimensions *Development Value*, *Social Value* et *Application Value* y sont confondus. Ceci peut toutefois se justifier par la réduction de 5 à 3 dimensions. L'attribut « des activités de cohésion et d'intégration sociale » ajouté à la suite au *focus group* s'intègre parfaitement dans cette dimension que nous définissons malgré tout comme la dimension « social » du travail.

Finalement, la dimension *Economic Value* issue de l'échelle de Berthon est adaptée à notre échantillon puisque tous les attributs s'y retrouvent hormis l'expérience interdépartementale que nous avons nous-même éliminée pour sa faible contribution factorielle.

Les détails de l'analyse sont disponibles à l'ANNEXE 4, p. XXV.

b) Echelle des attributs perçus de la PME dans sa fonction d'employeur

Nous nous devons de préciser que cette échelle a nécessité un traitement particulier. En effet, étant donné que nous voulons mobiliser la formule adaptée de Vroom par Knox et Freeman (2006) ci-dessous, la seule solution aurait été d'obtenir les mêmes composantes, regroupant les mêmes attributs, que celles qui ressortent de l'analyse en composantes principales réalisées sur l'échelle adaptée de Berthon.

Figure 5. Mesure de l' E.B.I (Attractivité) proposé par Knox et Freeman (2006) et adapté de Vroom (1964)

$$E.B.I. = \sum_{i=1}^n V_i \times I_i$$

E.B.I. = Employer Brand Image (Attractiveness); V_i = Valence of attribute i ;
 I = Instrumentality for attribute i ; $n = 20$ (in this study)

Nous remarquons assez vite que nous n'obtiendrons pas les mêmes composantes, ce qui nous semble relativement logique. La première composante regroupe en effet de nombreux attributs qui ne semblent pas reliés les uns aux autres. Nous optons par conséquent pour la solution suivante. Nous calculons un score moyen sur base de l'échelle de perception des attributs de la PME pour chacune des 3 composantes principales identifiées précédemment. De cette façon, il nous sera possible de calculer l'E.B.I. conformément au modèle de mesure adapté par Knox et Freeman (2006).

c) Echelle des valeurs individuelles adaptée par Schwartz (ESS)

Cette échelle comportant 21 items, nous respectons le rapport « x5 » avec notre échantillon de 154 répondants. Nous réalisons dès lors une ACP, qui se justifie puisque l'indice KMO est de 0,630 ($>0,6$) et le test de Barlett est significatif ($p < 0,05$).

Nous laissons dans un premier temps le nombre de facteurs à extraire libre. Il en ressort 7 dimensions, dont la valeur propre est supérieure à 1, qui expliquent 61,510% de la variance. Nous constatons directement que nous ne pourrions obtenir les 10 valeurs de base mesurées par l'échelle de Schwartz. A noter que ce dernier en était conscient. Il savait en effet que 10 dimensions pour seulement 21 items, chacune expliquée par deux voire trois d'entre eux, n'était pas l'idéal. Par souci de confort pour le répondant, il a toutefois conservé cette structure de questionnaire.

Au vu du tracé d'effondrement, nous forçons dans un second temps le nombre de facteurs à 6. L'item « Ind » (« C'est important pour lui de prendre ses propres décisions dans ses actions. Il aime être libre et indépendant des autres ») ayant une très faible saturation factorielle, nous le supprimons. A ce stade, nous expliquons 58,410% de la variance. La 6^{ième} dimension étant fort hétérogène, nous décidons de forcer l'extraction à 5 facteurs. Nous supprimons alors 5 items supplémentaires (« Trad », « Loi », « Env », « Egal », « Gouv ») soit à cause de leur faible saturation factorielle sur les 5 facteurs soit à cause de leur manque de cohérence avec les autres items. Nous optons finalement pour 4 composantes afin de les stabiliser et d'assurer leur cohérence interne au détriment de la variance expliquée (55,598%).

Tableau 3. Tableau récapitulatif des 3 valeurs de base identifiées par le biais de l'ACP

Facteur	Items	Valeur de base
1	Il aime montrer ses compétences et être admiré, être riche et posséder beaucoup, être reconnu pour sa réussite, être respecté	Accomplissement (« <i>Achievement</i> »)
2	Il aime avoir de nouvelles idées et être créatif, il n'a pas peur du danger (item sécurité inversé), il aime vivre sans cesse de nouvelles choses, cherche l'aventure et prend des risques	Stimulation (« <i>Stimulation</i> »)
3	Il fait preuve d'ouverture d'esprit, il est humble et modeste, il aide les personnes qui l'entourent, c'est important pour lui de bien se comporter, et d'être fidèle envers ses amis et des personnes qui lui sont proches	Bienveillance et savoir-vivre (« <i>Benevolence</i> »)
4	Il profite de toutes les occasions pour s'amuser, il aime prendre du bon temps	Hédonisme (« <i>Hedonism</i> »)
TOTAL	15 items/ 21 à l'initial	

Comme Schwartz (2003) le stipule dans son article, les 10 valeurs de bases peuvent être intégrées dans une structure à deux dimensions orthogonales où s'opposent *Self-enhancement* à *Self-transcendence*. Sur cet axe, les valeurs *Power* et *Achievement* s'opposent aux valeurs *Universalism* et *Benevolence*. L'autre dimension est l'axe *Openness to change* vs. *Conservatism*. Les valeurs *self-direction* et *stimulation* s'y opposent aux valeurs *Security*, *Conformity* et *tradition*. La valeur *Hedonism* se situe à cheval entre la dimension *Openness to change* et *self-Enhancement*. Sur cette base, nous pouvons faire une comparaison entre le modèle de Schwartz, mobilisé dans l'*European Social Survey*, et les composantes qui ressortent de notre analyse.

En concordance avec le modèle de Schwartz, les items relatifs aux valeurs de réussite et de pouvoir sont agglomérés suivant une dimension commune (*Self-enhancement* dans Schwartz).

Nous concluons la même chose pour le deuxième facteur (*Openness to change* dans Schwartz) dans lequel se confondent des items issus de la valeur *stimulation* et *self-direction*. La valeur de base Hédonisme ressort dans notre cas comme étant une composante alors que la dernière dimension ne semble pas correspondre au modèle de Schwartz.

Conformément aux conclusions de Schwartz, les 10 valeurs de base de Schwartz étant intégrées dans un continuum de motivations, ces dernières peuvent être agglomérées suivant la motivation commune qu'elles poursuivent. De cette façon, quatre dimensions plus générales et fiables peuvent être identifiées.

7.1.3. Fiabilité des échelles

Il convient maintenant de contrôler la fiabilité de chacune des dimensions identifiées qui constituent des sous-échelles de mesure. La cohérence entre les items issus des différentes dimensions est contrôlée de manière indépendante. Nous aurons finalement une idée de la fiabilité des échelles de mesures que nous avons conservées. Pour ce faire, nous avons calculé les coefficients de Cronbach (α) de chaque dimension supposée mesurer un concept général. Sa valeur varie de 0 à 1. Au plus l' α de Cronbach se rapproche de 1, au plus nous pouvons conclure à une fiabilité des questions posées pour mesurer une même composante. Bien que le seuil considéré comme acceptable soit de 0,7, dans le cadre de cette recherche, nous tolérons un seuil de 0,6. A noter que l' α de Cronbach augmente avec le nombre d'items. Nous reprenons les α de Cronbach calculés pour chaque composante dans les deux tableaux suivants. Les sorties SPSS correspondantes sont également disponibles à l'annexe 5, p. XXXVIII.

Tableau 4. Fiabilité de l'échelle adaptée de Berthon et al. (2005)

Composantes	Nombre d'items	α de Cronbach
Intérêt du travail/ de la fonction au sein de l'organisation	8 attributs	$\alpha = 0,747$
Dimension sociale du travail/ de l'organisation	7 attributs	$\alpha = 0,746$

Dimension économique du travail/ de la fonction au sein de l'organisation	4 attributs	$\alpha = 0,690$ (! Fiabilité faible)
---	-------------	--

Tableau 5. Fiabilité de l'échelle de Schwartz adaptée pour l'ESS

Composantes	Nombre d'items	α de Cronbach
Accomplissement	4 portraits	$\alpha = 0,694$
Stimulation	4 portraits	$\alpha = 0,649$
Bienveillance et savoir-vivre	5 portraits	$\alpha = 0,609$
Hédonisme	2 portraits	$\alpha = 0,618$

Nous sommes conscients que la fiabilité des sous-échelles de l'outil de mesure des valeurs personnelles reste très faible mais nous en avons justifié le pourquoi précédemment. Cela s'explique par le nombre d'items réduit dans le cadre de l'*European Social Survey*, soit 21 items plutôt que les 40 portraits du PVQ de Schwartz.

Sur base des tests de validité et de fiabilités des échelles, nous avons pu calculer de nouvelles variables dont le score est égal à la moyenne des scores obtenus aux items qui la composent. Ces dernières nous permettront de tester les hypothèses. Au préalable, nous menons une première analyse plus descriptive.

7.1.4. Analyses descriptives

a) Attributs du travail et organisationnels : préférences et perceptions

Premièrement, sur base des 154 réponses récoltées, il nous a semblé utile, en prévision des recommandations managériales que nous aimerions faire aux dirigeants de PME principalement, d'identifier les attributs du travail et organisationnels les plus valorisés par notre

population cible. Nous constatons que 12 attributs obtiennent un score moyen situé entre « important » et « très important ». Il s'agit de l'environnement de travail convivial, stimulant, de l'opportunité d'acquérir de l'expérience, d'être reconnu par ses supérieurs, d'avoir une visibilité sur l'impact de son travail, la sécurité d'emploi, l'autonomie, la diversité des tâches, le sentiment de confiance en soi et d'appartenance, les opportunités de promotion et la valorisation de la créativité. Ces informations sont disponibles dans le **tableau 6 ci-dessous**. A noter que les items « Une organisation dans laquelle j'ai une vue sur l'impact de mon travail » et « Une autonomie dans l'organisation et la réalisation de mon travail » ont été ajoutés à l'échelle de Berthon suite au *focus group*. L'opportunité d'appliquer ce qui a été appris et de l'enseigner aux autres apparaît par contre comme étant de moindre importance aux yeux de notre cible (**Annexe 6, p. XL**).

Tableau 6. Attributs organisationnels et du travail les plus valorisés par les étudiants ciblés

Attributs organisationnels et du travail valorisés	Score moyen
Environnement de travail convivial*	4,48
Environnement de travail stimulant	4,33
Opportunité d'acquérir de l'expérience pour faire évoluer ma carrière	4,26
Reconnaissance de la part du management*	4,23
Vue sur l'impact de mon travail*	4,22
Diversité des tâches qui me sont confiées	4,18
Autonomie dans l'organisation et la réalisation de mon travail	4,18
Sécurité d'emploi au sein de l'organisation	4,15
Sentiment de confiance en moi	4,14
Opportunités de promotions	4,14
Sentiment d'acceptation/appartenance *	4,12
Un employeur qui utilise et valorise ma créativité et encourage la prise d'initiatives	4,05

* : Ces items sont à fois valorisés par les étudiants et perçus comme proposés par la PME dans sa fonction d'employeur

De la même façon, nous avons jugé qu'il serait intéressant de considérer les attributs/ les caractéristiques de la PME effectivement perçus par les étudiants sur le point d'être diplômés. Il ressort que les étudiants associent les attributs suivant à la PME : le sentiment d'appartenance, un environnement convivial, la visibilité sur l'impact du travail, une relation de qualité avec les supérieurs, la reconnaissance de la part du management. Au contraire, les étudiants ne semblent pas imaginer qu'une PME puisse être capable de leur offrir un package salarial attractif, un salaire moyen au-dessus de la moyenne, des formations continues et l'opportunité de voyager à l'international. Ces informations sont disponibles dans le **tableau 7**.

Tableau 7. Attributs organisationnels et du travail de la PME perçus et non perçus par les étudiants ciblés

Attributs organisationnels et du travail de la PME perçus	Score moyen
Sentiment d'acceptation/appartenance*	4,25
Environnement de travail convivial*	4,21
Vue sur l'impact de mon travail *	4,14
Relation de qualité avec mes supérieurs hiérarchiques	4,14
Reconnaissance de la part du management*	4,13
Attributs organisationnels et du travail de la PME non perçus	Score moyen
Formations professionnelles et de développement personnel	2,73
Package salarial attractif	2,68
Salaire moyen supérieur à la moyenne	2,56
Opportunité de travailler à l'international	2,53

* : Ces items sont à fois valorisés par les étudiants et perçus comme proposés par la PME dans sa fonction d'employeur

b) Valeurs de Schwartz

Bien que nous nous préoccupions des valeurs individuelles de chaque répondant, il paraît tout de même intéressant de connaître les valeurs de base les plus représentées dans notre échantillon. Les items « Prendre du bon temps est important pour lui, il aime prendre du plaisir » ainsi que « C'est important pour lui d'être fidèle à ses amis. Il veut se consacrer aux personnes qui lui sont proches » obtiennent le score moyen le plus élevé, soit entre 5 = « Comme moi » et 6 = « Tout à fait comme moi ». Ces items appartiennent respectivement aux valeurs d'« Hédonisme » et « Bienveillance et savoir-vivre ». Il est également intéressant de noter que, l'item « C'est important pour lui d'être riche. Il veut avoir beaucoup d'argent et posséder des objets qui coûtent cher » appartenant à la valeur « Accomplissement » obtient un score relativement faible. Nous précisons toutefois qu'aucun des items n'a obtenu un score en dessous de 3, à savoir entre 1 = « Pas du tout comme moi » et « 3 = Très peu comme moi » (**Annexe 6, p. XLII**).

c) Variables de familiarité avec la PME

Les trois variables relatives à la familiarité avec la PME étant des variables qualitatives (nominales ou ordinales), nous réalisons un graphe de fréquences pour chacune d'entre-elles en vue de déterminer le nombre d'effectifs associés aux différentes valeurs des 4 variables. Étonnement, nous remarquons que la répartition au sein de notre échantillon de 154 répondants entre les étudiants dont un proche dirige ou dirigeait une PME et ceux dont ça n'est pas le cas est exactement de 50%-50%. La répartition entre les étudiants ayant eu un stage ou une expérience professionnelle en PME et ceux qui n'en ont pas eu jusqu'ici tend également vers une égalité (N=82 vs. N=72). Il est finalement intéressant de noter que seuls 20 étudiants sur les 154 estiment avoir été « Assez souvent » ou « Fréquemment » confrontés aux PME au travers de leurs cursus universitaires (études cas, visites d'entreprise, conférences, etc.). (**Annexe 6, p. XLIV**)

Étant donné que nous avons abordé, dans la partie théorique, l'influence que pouvait avoir une institution telle que l'université sur la connaissance et donc la familiarité des étudiants avec un employeur en particulier, nous réalisons ici un tableau croisé (test chi-carré) entre la variable qui évalue la familiarité avec la PME, perçue par les étudiants, au travers de leur cursus universitaire et la variable « filière d'étude ». Nous constatons que, toutes filières confondues, 87% des étudiants estiment n'avoir « jamais » (60,4%) ou « occasionnellement » (26,6%) eu l'opportunité de visiter ou d'étudier des cas de PME au travers de leur parcours académique. Parmi les étudiants en ingénieur de gestion, la majorité des étudiants (66,7%) a répondu « occasionnellement ». Cela va de même pour les étudiants en sciences de gestion (54,8%). Ceci peut sembler étonnant au vu de l'ouverture au monde de l'entreprise qu'entend offrir la LSM. Les pourcentages relatifs aux deux autres filières d'études sont disponibles à l'**annexe 6, p. XLVII**.

d) Intention de postuler

À titre informatif, nous souhaitons dans cette section indiquer le score moyen obtenu sur base de notre échantillon pour chacune des orientations de carrière proposées dans le

questionnaire. Pour rappel, nous utilisons l'échantillon des 120 étudiants n'ayant pas encore accepté une offre d'emploi. Conformément à la théorie, nous constatons que la grande entreprise s'avère être un concurrent direct de la PME en tant qu'employeur pour notre population ciblée, la probabilité de postuler pour ces deux types d'organisation se situant entre « moyenne » et « élevée ».

Tableau 8. Scores moyens des intentions de postuler des étudiants ciblés

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
PME	120	1	5	3,43	1,002
Grande entreprise	120	1	5	3,57	1,035
Entreprise publique	120	1	5	2,27	1,010
Indépendant	120	1	5	2,48	1,283

7.2. Traitement des données : Test d'hypothèses

Après avoir confirmé la fiabilité de nos échelles de mesure, nous pouvons désormais procéder à l'évaluation du modèle hypothétique. Ce dernier a été testé soit sur base de la totalité de l'échantillon (N=154), soit sur les 120 étudiants n'étant pas encore en possession d'une offre d'emploi au moment de l'envoi du questionnaire.

Pour rappel, l'essence même de notre modèle est d'évaluer la nature des relations hypothétiques, dans un premier temps du background académique, des valeurs individuelles et de la familiarité avec les PME sur la perception de l'*employer brand image* et donc finalement sur l'attractivité de la PME en tant qu'employeur. Dans un second temps, il convient de tester les relations entre cette même *employer Brand image* et l'intention qu'on les étudiants visés dans cette étude de postuler pour une PME.

7.2.1. Effet de l'appartenance à une filière d'étude sur la perception de l'*Employeur Brand Image*

A noter que pour tester l'hypothèse suivante, qui concerne la première partie du modèle, nous travaillons sur l'échantillon de 154 répondants.

H1 : Les attributs organisationnels et du travail valorisés et perçus par les étudiants varient suivant leur filière d'étude.

Cette première hypothèse est subdivisée en 7 sous-hypothèses. Ces dernières ont été explicitées *supra* à la **page 57** et schématisées à la **page 61** de la présente étude.

Afin de tester ces hypothèses, le test statistique de l'ANOVA ou de l'analyse de la variance est d'application (**Annexe 7, p. XLIX**). L'objectif de cette méthode est d'évaluer les écarts de valeurs moyennes de la variable dépendante, les valorisations des attributs du travail et leur

perception, sous l'effet des variables indépendantes, ici les filières d'études. Dans ce cadre, l'hypothèse nulle révèle que les étudiants ne diffèrent pas dans leur valorisation et leur perception des attributs suivant leur filière d'étude tandis que l'hypothèse alternative indique au moins un écart significatif.

Le seuil de significativité est fixé à 5%. Par conséquent, si nous constatons une p-valeur inférieure à 0,05, nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle et conclure qu'il existe une différence significative entre les étudiants issus des quatre filières d'études en termes de valorisation et de perception des attributs organisationnels et du travail. Dans ce cas, il convient d'analyser le tableau des comparaisons multiples des moyennes, qui indiquent les moyennes qui sont significativement différentes en fonction des filières d'études. Dans cette optique, nous avons réalisé les tests de Tukey, Scheffé et Bonferroni.

Les résultats obtenus sont synthétisés dans le tableau 9 ci-dessous et détaillés dans le développement qui suit par souci de précision.

Tableau 9. Analyse des variances des valorisations des attributs du travail et leur perception sous l'effet des filières d'études: synthèse des résultats

	ANOVA				F	p
	Ingénieur de gestion n=60	Sciences de gestion n=42	Ingénieur Civil n=27	Bio ingénieur n=25		
H1a: Interest	3,7979	3,7946	3,8148	3,8900	,222	,881
H1b: Social	4,0905	4,0612	3,6190	4,0629	7,503	,000
H1c: Economic	3,9375	4,1607	3,7963	3,8300	2,781	,043
H1d: Interest_PME	3,7479	3,5923	3,5000	3,7950	2,400	,070
H1e: Social_PME	3,9762	3,9932	3,7196	3,9543	1,723	,165
H1f: Economic_PME	2,7667	2,8512	2,5741	3,1100	3,485	,017
H1g: E.B.I.	41,5977	42,0015	36,8803	43,1194	4,230	,007

- **H1a** : Les étudiants issus de filières d'études différentes n'accordent pas la même importance à l'intérêt intrinsèque du travail ou de la fonction proposés par leur futur employeur.

$$H0 : \mu_{\text{inge}} = \mu_{\text{ecge}} = \mu_{\text{civil}} = \mu_{\text{bio}}$$

H1 : Il existe au moins une différence entre inge-ecge-civil-bio en terme de préférences pour la dimension « **Intérêt** »

La variable dépendante « Interst_Mean » correspond à la dimension relative aux attributs intrinsèques du travail. Les résultats indiquent que **l'hypothèse d'homogénéité des variances est respectée** avec un sigma de 0,899 (>0,05). Le tableau ANOVA indique ensuite un sigma supérieur au seuil de significativité (0,881), nous **ne pouvons donc pas rejeter l'hypothèse nulle**. A ce niveau, nous ne pouvons donc pas conclure à l'existence d'une différence significative entre les préférences pour la dimension « Intérêt » en fonction du parcours académique des étudiants.

- **H1b** : Les étudiants issus de filières d'études différentes n'accordent pas la même importance à la dimension sociale de leur futur emploi ou de leur futur employeur.

En vue d'évaluer cette hypothèse, nous procédons de la même manière que précédemment, excepté que nous testons ici la variable « Social_Mean ». Les résultats indiquent que **l'hypothèse d'homogénéité des variances** est respectée avec une p-valeur de 0,824. De plus, le tableau ANOVA indique une p-valeur de 0,000. Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle et conclure qu'il existe au moins une différence en termes de préférences pour la dimension « Sociale » suivant le *background* des étudiants.

Suite à l'analyse du tableau des comparaisons multiples, il est aisé de constater que les moyennes entre les futurs ingénieurs civils et les autres filières d'études (Bio ingénieur, ingénieur de gestion et sciences de gestion) sont significativement différentes pour la dimension « Sociale ». Les ingénieurs civils accordent en réalité moins d'importance à la dimension sociale de leur futur emploi ou de leur futur employeur.

- **H1c** : Les étudiants issus de filières d'études différentes n'accordent pas la même importance aux avantages économiques offerts par leur futur employeur.

En ce qui concerne cette troisième sous-hypothèse, nous constatons que l'hypothèse d'homogénéité des variances est respectée (p-valeur $0,252 > 0,05$). Le tableau ANOVA indique une p-valeur de 0,043 et nous pouvons donc rejeter l' H_0 .

Le tableau des comparaisons multiples indique toutefois que les moyennes pour les différentes options d'études ne sont pas significativement différentes. Nous ne pouvons donc rien conclure pour la dimension « Economique ».

- **H1d** : Les étudiants issus de filières d'études différentes ont des perceptions divergentes de l'intérêt intrinsèque du travail ou de la fonction proposé par une PME.

L'homogénéité des variances est respectée pour cette hypothèse. Cependant, la p-valeur dans le tableau ANOVA est supérieure à 0,05 ($=0,070$). Nous ne pouvons dès lors pas rejeter l'hypothèse nulle suivant laquelle les moyennes des variables de perceptions des attributs relatifs à la dimension « Intérêt » des PME seraient différentes entre les étudiants issus des différentes filières d'étude.

- **H1e**: Les étudiants issus de filières d'études différentes ont des perceptions divergentes des avantages liés à la dimension sociale d'une PME.

L'homogénéité des variances est respectée pour cette hypothèse (p-valeur = 0,981). La p-valeur pour l'ANOVA est de 0,165. Nous ne pouvons dès lors rejeter l'hypothèse nulle à ce niveau.

- **H1f** : Les étudiants issus de filières d'études différentes ont des perceptions divergentes des avantages économiques offerts par une PME.

Une nouvelle fois, l'hypothèse de l'homogénéité des variances est respectée avec une p-valeur de 0,709 supérieur à 0,05. Le tableau ANOVA indique une p-valeur de 0,017 ($<0,05$). A ce stade, nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle. Après l'analyse du tableau des comparaisons multiples, nous pouvons confirmer l'existence d'une différence significative entre les ingénieurs-civils et les bio-ingénieurs en ce qui concerne la perception des attributs liés à la dimension « Economique » de la PME. En réalité, les étudiants en bio-ingénieur perçoivent davantage les attributs relatifs à cette dimension qu'offre la PME que les étudiants en ingénieur civil.

- **H1e** : Il existe au moins une différence de perception pour les attributs de la PME du facteur « intérêt » selon les différentes filières d'études.

L'homogénéité des variances est respectée pour cette hypothèse. Cependant, la p-valeur dans le tableau ANOVA est supérieure à 0,05 ($=0,070$). Nous ne pouvons, par conséquent, rien conclure quant à l'influence du background d'étude sur la perception des attributs relatif à la dimension « intérêt » de la PME.

- **H1g** : Les étudiants issus de filières d'études différentes n'évaluent pas l'*employer brand image* de la PME de la même façon.

Pour rappel, l'*employer brand image* se définit comme la somme du produit de la valence des attributs (importance accordée aux attributs) et de leur instrumentalité (dans quelle mesure l'étudiant s'attend à profiter de cet attribut dans une organisation en particulier, ici la PME).

En suivant les mêmes étapes que précédemment, nous pouvons finalement rejeter l'hypothèse d'égalité des moyennes et conclure à l'existence d'une différence significative entre l'évaluation de l'*employer brand image* des étudiants en ingénieur civil et celle des étudiants des autres facultés. Par ailleurs, nous pouvons affirmer que les futurs ingénieurs civils évaluent moins favorablement l'*employer brand image* des PME de manière générale.

7.2.2. Effet des valeurs individuelles sur les préférences des étudiants en termes d'attributs organisationnels et du travail.

H2 : Les attributs organisationnels et du travail valorisés par les étudiants varient suivant leurs valeurs individuelles.

Cette deuxième hypothèse est subdivisée en 3 sous-hypothèses. Ces dernières ont été explicitées *supra* à la **page 58** et schématisées à la **page 61** de la présente étude.

En vue de mener à bien le test de ces sous-hypothèses, la régression linéaire multiple est sans conteste la méthode la plus appropriée étant donné que les variables comprises dans celle-ci sont toutes deux traitées comme des échelles continues et que nous nous interrogeons sur une éventuelle relation de dépendance entre elles (**Annexe 7, p. LXII**). De cette manière, nous pourrions évaluer la mesure dans laquelle les différentes composantes des valeurs individuelles issues de l'ACP pourront influencer les préférences pour les attributs organisationnels et du travail, elles aussi décomposées en 3 dimensions principales. En d'autres termes, il s'agit ici d'analyser la relation de cause à effet entre les valeurs (variables indépendantes) des étudiants et l'importance accordée par ceux-ci aux *job attributes* (variables dépendantes). Par ailleurs, nous faisons le choix d'intégrer deux variables de contrôle, à savoir le lieu de résidence et le sexe du répondant, dans le modèle de régression.

Avant de mener les tests de régression, il convient d'analyser la corrélation entre les variables continues intégrées dans le modèle. La matrice de corrélation est disponible à l'**annexe 7, p. LXI**.

Pour chacune des 3 sous-hypothèses, nous avons alors vérifié la pertinence et la qualité du modèle de régression. Cette étape comprend trois parties. La première consiste à évaluer l'importance de l'association des variables explicatives avec les variables expliquées, c'est-à-dire analyser le coefficient de détermination R^2 . Ensuite, il convient d'examiner le degré de signification du modèle. Le seuil de significativité est également fixé à 5%. Par conséquent, si $p < 0,05$, nous pouvons conclure que le modèle de régression linéaire existe de manière significative.

La troisième étape consiste à estimer les paramètres du modèle pour enfin estimer la signification de la relation de dépendances entre les variables explicatives et la variable expliquée (significatif si $p < 0,05$).

Le tableau 10 disponible ci-dessous synthétise l'ensemble des résultats obtenus sur base des tests de régression linéaire utilisés en vue de tester l'hypothèse 2. Le détail de l'analyse est disponible également par souci de clarté.

Tableau 10. Hypothèse 2 : synthèse des résultats

	Intérêt (H2a)		Social (H2b)		Economique (H2c)	
	β	p	β	p	β	p
Lieu de résidence	-0,050	0,509	-0,136	0,088	-0,191	0,010
Genre	-0,041	0,598	-0,284	0,001	-0,073	0,338
Accomplissement	0,181	0,022	0,046	0,574	0,482	0,000
Stimulation	0,393	0,000	0,135	0,091	-0,088	0,235
Bienveillance	0,111	0,143	0,135	0,087	0,012	0,864
Hédonisme	-0,117	0,124	0,140	0,078	-0,045	0,536
R ²	0,216		0,145		0,270	

Note : N=154. Les coefficients β sont standardisés.

H2a : Les valeurs individuelles influencent l'importance accordée aux attributs relevant de la composante « Intérêt » du travail.

$$\text{Intérêt du travail} = \alpha + \beta_1 * \text{Lieu de résidence} + \beta_2 * \text{Genre} + \beta_3 * \text{Accomplissement} + \beta_4 * \text{Stimulation} + \beta_5 * \text{Bienveillance} + \beta_6 * \text{Hédonisme} + \varepsilon$$

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6$$

$$H_1 : \text{Au moins des } \beta_i \neq 0$$

Au vu des résultats, nous constatons que la **condition de non multi-colinéarité est respectée**. En effet, les « Variance Inflation Factor »¹¹ (VIF) des variables explicatives sont **tous inférieurs à 10**. Par conséquent, cette condition est également respectée pour les deux autres sous-hypothèses.

La **p-valeur** du modèle est significative (<0,05) et le **coefficient de détermination (R^2)** est de 21,6%, ce qui implique que la variation des six variables indépendantes explique 21,6% de la variation totale de l'importance accordée aux attributs du travail relevant de la composante « intérêt ». En corolaire, le modèle de régression linéaire multiple est existant.

En ce qui concerne les coefficients du modèle, seuls les β_3 et β_4 indiquent une significativité (p-valeur de 0,022 et de 0,000) avec respectivement des coefficients de 0,181 et 0,393. Par conséquent, nous pouvons conclure que les valeurs d'« Accomplissement » et de « Stimulation » influencent positivement l'importance accordée aux attributs de la dimension « intérêt » de l'*employer brand*. Il y a donc un rejet de l'hypothèse nulle.

¹¹ Ce facteur permet de diagnostiquer l'existence de multi colinéarité entre les variables indépendantes du modèle. La condition de non multi colinéarité est respectée lorsque le VIF est inférieur à 10.

H2b : Les valeurs individuelles influencent l'importance accordée aux attributs relevant de la composante « Sociale » du travail.

$$\text{Social} = \alpha + \beta_1 * \text{Lieu de résidence} + \beta_2 * \text{Genre} + \beta_3 * \text{Accomplissement} + \beta_4 * \text{Stimulation} + \beta_5 * \text{Bienveillance} + \beta_6 * \text{Hédonisme} + \varepsilon$$

Le modèle est significatif (p-valeur < 0,05) et son coefficient de détermination est de 14,5%. Une seule variable indépendante (variable de contrôle) témoigne d'une contribution significative (p-valeur < 0,05) avec un coefficient $\beta_2 = -0,284$. Cela signifie que les répondants de sexe masculin accordent moins d'importance que le sexe féminin aux attributs relatifs à la dimension sociale des attributs organisationnels. Par contre, sur base de notre échantillon, nous ne pouvons pas conclure à l'existence d'une influence des valeurs individuelles des répondants sur leur valorisation des attributs relatifs à la dimension « sociale ».

H2c : Les valeurs individuelles influencent l'importance accordée aux attributs relevant de la composante « Economique » du travail.

$$\text{Economique} = \alpha + \beta_1 * \text{Lieu de résidence} + \beta_2 * \text{Genre} + \beta_3 * \text{Accomplissement} + \beta_4 * \text{Stimulation} + \beta_5 * \text{Bienveillance} + \beta_6 * \text{Hédonisme} + \varepsilon$$

Nous avons procédé de la même manière pour cette dernière sous-hypothèse. Le modèle de régression linéaire multiple existe de manière significative (p-valeur < 0,05) avec un coefficient de détermination de 27%.

Sur base des résultats obtenus, nous pouvons affirmer que les valeurs relatives à la dimension « Accomplissement » influencent positivement l'attrait pour la dimension « Economique » de l'emploi. En outre, le coefficient β_1 indique que les étudiants en Master

provenant de la région de Bruxelles-Capitale sont plus attirés par les attributs de l'*employer brand* relevant de cette composante.

En conclusion, nous pouvons en majeure partie confirmer que les valeurs individuelles des étudiants influencent leur valorisation des attributs du travail et organisationnels. Les étudiants disposant des valeurs associées aux composantes « Accomplissement » et « Stimulation » témoignent un intérêt important pour la dimension « Intérêt » de l'*employer brand*. En ce qui concerne les caractéristiques de l'emploi relatives à la dimension « Economique », ce sont les étudiants disposant des valeurs d'« Accomplissement » qui y accordent le plus d'importance.

A titre informatif, les hommes sont moins intéressés par les caractéristiques dites plus « sociales » du travail et les étudiants originaires de la région de Bruxelles-Capitale sont plus attirés par un employeur offrant des avantages économiques élevés.

L'ensemble des données chiffrées relatives à l'hypothèse **H2** du modèle de recherche sont disponibles à l'**annexe 7, p. LXI**.

7.2.3. Effet de la familiarité avec la PME sur l'intention d'y postuler

En ce qui concerne les hypothèses **H3** et **H4**, nous travaillons sur l'échantillon de 120 répondants n'ayant pas encore d'offre d'emploi en leur possession. Nous testons d'abord l'effet direct qu'auraient potentiellement, à notre sens, les variables de familiarité avec la PME avec l'intention d'y postuler. Nous testerons ensuite l'effet indirect que ces mêmes trois variables pourraient avoir sur l'intention de postuler par le biais de l'*employer brand image* perçue de la PME par l'échantillon-cible. Les hypothèses sont les suivantes :

H3 : La familiarité des étudiants avec la PME influence directement leur intention d'y postuler

Cette hypothèse est subdivisée en 3 sous-hypothèses. Ces dernières ont été explicitées *supra* à la **page 59** et schématisées à la **page 61** de la présente étude.

En vue de tester ces hypothèses, nous réaliserons trois tests de comparaison de moyennes sur des échantillons indépendants (t-test) avec :

$$H_0 : \mu_{\text{Familiarité}} = \mu_{\text{Sans familiarité}}$$

$$H_a : \mu_{\text{Familiarité}} \neq \mu_{\text{Sans familiarité}}$$

Le tableau 11 disponible ci-dessous synthétise l'ensemble des résultats obtenus sur base des tests de comparaison de moyennes utilisés en vue de tester l'hypothèse 3. Le détail de l'analyse est disponible également par souci de clarté.

Tableau 11. Hypothèse 3 : synthèse des résultats

Comparaison des moyennes (t-Student)

	Oui		Non		t	p
	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type		
H3a : Familiarité amis/famille	3,58	1,033	3,15	,882	2,301	,023
H3b : Familiarité expérience professionnelle	3,59	1,042	3,26	,936	1,766	,077
H3c : Familiarité université	4	,535	3,39	1,017	2,864	,015

Pour la première des trois sous-hypothèses, **H3a**, nous avons créé une variable qui prend la valeur 1 (= « Oui ») si les étudiants ont des proches qui travaillent en PME, qui en dirigent une, ou les deux. Nous regroupons de cette façon deux questions en une variable. Le test de Levene indique une p-valeur = 0,141. Nous ne pouvons donc pas rejeter l'hypothèse d'homogénéité des variances. Par conséquent, nous regardons la première ligne du test d'égalité des moyennes et nous constatons qu'il existe une différence significative entre les deux groupes (p-valeur= 0,023). En effet, les étudiants ayant des proches qui travaillent dans une PME ont davantage l'intention d'y déposer une candidature que ceux qui n'en ont pas.

Nous procédons de la même manière pour la sous-hypothèse **H3b** mais nous n'obtenons pas de résultat significatif.

En ce qui concerne la sous-hypothèse **H3c** par contre, nous pouvons tirer une conclusion. En effet, si nous fixons le point de césure entre les deux groupes à la valeur 4 = « Fréquemment », nous constatons que les étudiants qui estiment avoir été fréquemment confrontés aux PME au travers de leur cursus ont davantage l'intention de postuler dans ce type de structure à la fin de leurs études que les autres. A noter toutefois que ces étudiants sont très faiblement représentés dans notre échantillon puisque seuls 8 d'entre eux sont concernés. Si nous fixons le point de césure à 3, en espérant rassembler davantage d'effectifs, nous n'obtenons pas de résultat significatif.

Au vu de ces résultats, nous ne pouvons confirmer que partiellement l'hypothèse **H3**. En effet, l'influence de l'expérience de travail en PME sur l'intention d'y postuler n'a pas pu être prouvée.

Les données chiffrées relatives à l'hypothèse 3 sont disponible à l'**annexe 7, p. LXV**.

7.2.4. Effet de la familiarité avec la PME sur l'employer brand image perçue et donc sur son attractivité

Nous souhaitons tester ici l'effet indirect qu'aurait potentiellement les variables de familiarité avec la PME sur l'intention de postuler pour un tel employeur via son E.B.I. perçu, soit :

H4 : La familiarité des étudiants avec la PME influence *indirectement* leur intention d'y postuler

Là aussi, cette hypothèse est subdivisée en 3 sous-hypothèses. Ces dernières ont été explicitées *supra* à la **page 59** et schématisées à la **page 61** de la présente étude.

Une nouvelle fois, nous mobilisons un test de comparaison de moyennes sur des échantillons indépendants (t-test).

En ce qui concerne la sous-hypothèse **H4a**, nous ne pouvons ni rejeter l'hypothèse d'égalité des variances ni l'hypothèse d'égalité des moyennes. Par conséquent, nous ne pouvons rien conclure quant à l'influence de la famille et des amis et de leur familiarité avec la PME sur l'E.B.I. perçue par les répondants. Nous tirons les mêmes conclusions pour la sous-hypothèse **H4b**.

En vue de tester la sous-hypothèse **H4c**, nous fixons le point de césure à 3. De cette façon, nous formons deux groupes, ceux qui estiment n'avoir jamais été confrontés aux PME au travers de leur cursus universitaire, ou alors occasionnellement et d'autre part ceux qui estiment y avoir été confrontés assez souvent ou fréquemment. **A noter que seuls 16 répondants sur les 120 se retrouvent dans ce second groupe.** Nous ne pouvons pas conclure à une influence significative de cette variable sur la perception de l'E.B.I. (de même lorsque nous fixons le point de césure à 3).

Les sorties SPSS relatives à cette quatrième hypothèse sont disponibles à l'**annexe 7, p. LXVII**.

Au vu de ces trois résultats, nous ne pouvons rien conclure quant à l'influence de la familiarité avec les PME sur l'*employer brand image* perçue de celles-ci.

Dans un souci de complétude, nous avons également voulu évaluer l'influence éventuelle des variables de familiarité avec la PME sur une des deux composantes de l'*employer brand image*, à savoir les attributs perçus de la PME. A notre sens, la familiarité avec la PME serait en effet plus susceptible d'influencer cette composante de l'*employer brand image* plutôt que la valorisation des attributs. Une nouvelle fois, nous avons réalisé trois tests de Student. Nous ne pouvons cependant tirer aucune conclusion sur base des résultats obtenus (**Annexe 7, p. LXX**).

7.2.5. Effet de l'*employer brand image* de la PME perçue par les étudiants en dernière année à la LSM, l'EPL et en bio Ingénieur sur leur intention d'y postuler

A noter au préalable que nous nous concentrons une nouvelle fois sur les 120 étudiants qui n'ont pas encore d'offre d'emploi en leur possession et qui ont par conséquent répondu à la question « Quelle est la probabilité que vous postuliez dans une PME (ou dans un autre type d'organisation) ? ».

Nous testons ici l'hypothèse 5 qui, pour rappel, s'articule comme suit :

H5 : L'*employer brand image* de la PME perçue comme attractive par les étudiants influence positivement leur intention d'y postuler.

Dans un premier temps, nous avons envisagé de tester la relation entre les deux composantes de l'*employer brand image*, à savoir la valorisation et la perception des attributs, avec l'intention de postuler en PME par le biais d'un test de **modération**. Nous envisageons dès lors que les dimensions relatives à la perception des attributs au sein de la PME modulent la force de la relation entre la valorisation de ces mêmes attributs et l'intention de postuler en PME. Dans cette optique, nous avons calculé un terme d'interaction pour chacune des trois composantes de l'*employer brand image* : les dimensions « intérêt », « social » et « économique ».

Les résultats obtenus disponibles à **l'annexe 7, page LXXIII** ne nous permettent pas de conclure à l'existence d'un mécanisme modérateur entre les variables. Par ailleurs, nous ne constatons pas d'effet significatif des différentes composantes de l'E.B.I. prises isolément sur l'intention de postuler au sein d'une PME.

Nous avons dès lors opté pour une alternative empruntée de la recherche de Knox et Freeman (2006). Au préalable, tout comme ces auteurs, nous souhaitons tester une hypothèse de corrélation entre le score de l'E.B.I. et l'intention de postuler, en PME dans le cas de notre étude. Nous obtenons une corrélation de Pearson (r) de 0,216, significative au niveau 0,05. Cette valeur élevée au carré nous donne le R^2 qui équivaut à la part de variance partagée entre les deux variables. Toutefois, nous ne pouvons pas conclure par-là à l'existence d'une relation de dépendance entre les deux variables. Pour ce faire, nous procédons à un test d'hypothèse de régression linéaire simple.

Les hypothèses sont les suivantes :

Premièrement :

$$H_0 : R^2 = 0$$

$$H_a : R^2 \neq 0$$

Ensuite :

$$H_0 : \beta_i = 0$$

$$H_a : \beta_i \neq 0$$

Conformément au test de corrélation précédent, nous pouvons rejeter la première hypothèse nulle (p -valeur= 0,018) et conclure à l'existence d'un modèle de régression linéaire. Nous pouvons également rejeter la seconde hypothèse nulle (p -valeur= 0,018) et conclure à une contribution significative de l'E.B.I sur l'intention des étudiants de postuler en PME. Le coefficient de détermination R^2 est de 0,047. Ces informations sont disponibles à **l'annexe 7, page LXXII**.

Nous obtenons dès lors le modèle de régression linéaire suivant :

$$\text{Intention de postuler en PME} = 2,182 + 0,030 \text{ E.B.I.} + \varepsilon$$

Par conséquent, nous pouvons confirmer l'hypothèse 5 de notre modèle de recherche. En effet, une évaluation positive de l'*employer brand image* de la PME par les étudiants influence de manière significative leur intention d'y postuler. Cependant, sur base des résultats obtenus, nous ne pouvons pas conclure à une influence des composantes de l'*employer brand image* prises isolément.

Tableau 12. Synthèse des résultats obtenus sur base des tests d'hypothèses

H1 : Influence du background académique sur la perception de l'E.B.I.		
Influence sur l'importance accordée aux attributs organisationnels		
Facteur « Intérêt »	H1a	NRHO
Facteur « Social »	H1b	RHO : Les ingénieurs civils valorisent moins les attributs relatifs à la dimension « sociale » de l' <i>employer brand</i> que les étudiants issus des autres facultés considérées.
Facteur « Economique »	H1c	NRHO
Influence sur la perception des attributs au sein des PME		
Facteur « Intérêt » de la PME	H1d	NRHO
Facteur « Social » de la PME	H1e	NRHO
Facteur « Economique » de la PME	H1f	RHO : Les étudiants en bio-ingénieur perçoivent davantage les attributs relatifs à la dimension « économique » qu'offre la PME que les étudiants en ingénieur civil.
Influence de la filière d'étude sur la perception de l'Employer Brand image		
	H1g	RHO : Les étudiants en ingénieur civils évaluent moins favorablement l' <i>employer brand image</i> des PME que les étudiants issus des autres facultés considérées.
H2 : influence des valeurs individuelles sur les préférences des attributs organisationnels		
Facteur « intérêt »	H2a	RHO : Les valeurs d' « Accomplissement » et de « Stimulation » influencent positivement la valorisation des attributs relatifs à la

		dimension « intérêt » de l' <i>employer brand</i> .
Facteur « Social »	H2b	NRHO
Facteur « Economique »	H2c	RHO : Les valeurs relatives d' « Accomplissement » influencent positivement la valorisation des attributs relatifs à la dimension « économique » de l' <i>employer brand</i> .
H3 : Effet de la familiarité à la PME sur l'intention d'y postuler		
Proches travaillant en PME	H3a	RHO : Les étudiants ayant des proches qui travaillent dans une PME ont davantage l'intention d'y postuler que ceux qui n'en ont pas.
Expérience professionnelle en PME	H3b	NRHO
Confrontation aux PME à l'Université	H3c	RHO : Les étudiants qui estiment avoir été fréquemment confrontés aux PME au travers de leur cursus ont davantage l'intention d'y postuler à la fin de leurs études que les autres.
H4 : Effet de la familiarité à la PME sur l'Employer Brand Image (E.B.I.)		
Proches travaillant en PME	H4a	NRHO
Expérience professionnelle en PME	H4b	NRHO
Confrontation aux PME à l'Université	H4c	NRHO
H5 : Influence de l'Employer Brand Image de la PME sur l'intention d'y postuler		
	H5	RHO : Une évaluation positive de l'employer brand image de la PME par les étudiants influence de manière significative leur intention d'y postuler.

7.3.. Analyses supplémentaires

7.3.1. Effet de l'*employer brand image* perçue de la PME sur l'intention de postuler dans une grande entreprise ou de se lancer en tant qu'indépendant

Pour tester cette relation, nous travaillons une nouvelles fois sur l'échantillon de 120 étudiants n'étant pas encore en possession d'une offre d'emploi à la période d'envoi du questionnaire. Dans un premier temps, au vu de la relation de dépendance entre l'*E.B.I* et l'intention de postuler que nous avons pu prouver en confirmant l'H5, nous souhaitons voir ici si cette relation existerait également entre l'*E.B.I* et l'intention de postuler en grande entreprise. Cette relation serait à notre sens modélisée par une régression linéaire avec une pente négative. Nous testons par conséquent l'hypothèse de l'existence d'une régression linéaire simple entre les deux variables que nous formulons de la manière suivante (**Annexe 8, p. LXXVI**) :

H6 : Les étudiants qui perçoivent l'*employer brand image* de la PME comme attractive sont moins susceptibles de postuler dans une grande entreprise aux termes de leurs études.

Nous testons également cette relation avec l'intention de se lancer en tant qu'indépendant (**Annexe 8, p. LXXVII**).

H7 : Les étudiants qui perçoivent l'*employer brand image* de la PME comme attractive sont plus susceptibles de se lancer en tant qu'indépendants.

En ce qui concerne l'intention de postuler dans une grande entreprise ou une multinationale, la p-valeur du tableau ANOVA étant de 0,614, nous ne pouvons pas conclure à l'existence d'un modèle de régression linéaire. Nous ne pouvons en effet pas rejeter l'hypothèse nulle. Par contre, nous pouvons conclure à l'existence d'un modèle de régression linéaire entre le

score de l'*E.B.I.* de la PME, et l'intention de se lancer en tant qu'indépendant. La régression prend la forme suivante

$$\text{Intention de se lancer comme indépendant} = 0,724 + 0,043 \text{ E.B.I.} + \varepsilon$$

Chapitre 8 : Discussion

8.1. Synthèse des résultats

Il convient ici de rappeler que ce mémoire poursuit l'objectif d'améliorer la capacité d'attraction des PME auprès des étudiants fraîchement diplômés par le biais d'une *employer brand* adaptée et de surmonter ainsi les difficultés de recrutement généralement rencontrées par les petites structures.

Pour ce faire, dans un premier temps, nous avons cherché à identifier les facteurs qui seraient susceptibles d'influencer les attributs organisationnels et du travail que les étudiants en dernière année perçoivent et valorisent. La finalité que nous poursuivons par là est, conformément aux travaux de Moroko et Uncle (2008), de prouver que le marché des jeunes candidats à l'embauche peut être segmenté, ce qui permettrait aux employeurs de développer une stratégie d'*employer brand* en accord avec les attentes des profils qu'ils ciblent. Sur base de leurs résultats, Arachchige et Robertson (2011) ne peuvent conclure, pour leur part, à une différence significative en termes de préférences entre les étudiants en fonction de leur genre ou de leur spécialisation. Les auteurs ne se préoccupent cependant que des étudiants dans une école de *business*.

En ce qui concerne notre recherche, les résultats sont plus nuancés. Ceci peut s'expliquer par le fait que nous nous intéressons à plusieurs facultés. Premièrement, il s'avère que les étudiants en dernière année de l'Ecole Polytechnique de Louvain (EPL) accordent moins d'importance que les étudiants issus d'autres filières à la dimension « sociale » du travail ou de l'organisation lorsqu'ils évaluent un employeur potentiel. Nous n'observons par contre pas de différence significative suivant la filière d'étude pour les deux autres dimensions d'attractivité. Nous pouvons également affirmer que les étudiants de l'EPL diffèrent des étudiants de la faculté des bio-ingénieurs uniquement, cette fois, en ce qui concerne la perception des avantages économiques offerts par une PME. En effet, les ingénieurs civils considèrent la PME comme étant

moins en mesure de proposer un salaire attractif et autres avantages extra-légaux que la grande entreprise. De manière plus générale, nous avons finalement pu constater que les ingénieurs civils évaluaient moins favorablement *l'employer brand image* de la PME que les autres étudiants. Ceci confirme que l'attitude d'un groupe vis-à-vis d'une organisation, à savoir l'attractivité perçue de celle-ci, varie en fonction de la valorisation et de la perception des attributs de *l'employer brand* (Lievens, 2007 ; Knox & Freeman, 2006). Sur base de notre échantillon, les étudiants de l'EPL sont les seuls à se distinguer au niveau de l'importance qu'ils accordent aux caractéristiques de leur futur employeur ainsi que de leur perception de la PME.

Tout comme Arachchige et Roberston (2011), nous avons ensuite considéré le genre comme une variable de segmentation potentielle. Il ressort que les hommes et les femmes de notre échantillon diffèrent au niveau de l'importance qu'ils accordent aux attributs associés à la dimension « sociale » du travail. Les étudiants de sexe féminin valorisent davantage cette dimension que ceux de sexe masculin.

Nous nous sommes ensuite penchés sur l'influence potentielle des valeurs individuelles en tant que normes d'évaluation sur les préférences professionnelles, en ce compris le choix d'un employeur en particulier (Suar & Khuntia, 2010). Comme précisé *supra*, nous avons fait le choix de nous intéresser aux valeurs individuelles plutôt qu'aux valeurs générationnelles comme de nombreux chercheurs l'ont fait ces dernières années. L'intérêt de cette option est à notre sens double. Premièrement, les valeurs individuelles des jeunes chercheurs d'emploi pourraient faire office de facteurs de segmentation. En effet, la segmentation du marché de l'emploi pourrait être affinée en regroupant les individus qui partagent des valeurs communes. Deuxièmement, sur base de la théorie de Schwartz (2006), nous pensons qu'une fois les valeurs activées, celles-ci ont le pouvoir d'induire des comportements. Or, le but de notre recherche est de mettre en évidence les stratégies que les PME pourraient mettre en œuvre pour inciter les jeunes diplômés à entrer dans leur processus de recrutement plutôt qu'un autre.

Sur base des résultats obtenus, nos conclusions sont partagées. En effet, nous ne pouvons pas conclure à une influence significative des 4 grandes dimensions de valeurs (identifiées via

l'analyse en composantes principales) sur les préférences des étudiants se projetant dans un contexte de travail et donc sur les dimensions d'attractivité de l'*employer brand*. Il s'avère que les dimensions « Accomplissement » ainsi que « Stimulation » influencent de manière effective l'importance accordée à l'intérêt intrinsèque du travail. Cela va de soi que la dimension « Accomplissement » influence également positivement les préférences pour les avantages économiques (extrinsèques) liés au travail. Par contre, nous n'avons pu prouver aucune influence des valeurs individuelles sur l'importance attachée à la dimension « sociale » du travail. En parallèle, nous n'avons pas non plus pu conclure à une influence significative des valeurs se rapportant aux dimensions d'« Hédonisme » et de « Bienveillance » sur les préférences en termes d'attributs organisationnels et du travail.

Toujours en vue d'expliquer les différences éventuelles entre les étudiants en termes d'attitude vis-à-vis de la PME, envisagée comme un employeur potentiel, nous nous sommes ensuite intéressés à l'influence du sentiment de familiarité avec ce type de structure. A noter que dans la littérature, cette variable soit a été contrôlée (e.g. Collins & Stevens, 2002), soit le niveau de familiarité (Cable & Turban, 2001) a pu être évalué en mobilisant des items qui mesurent le niveau de familiarité avec une entreprise en particulier dont le nom était divulgué (e.g. Collins, 2007, Lemmink & al., 2002). Selon plusieurs auteurs précédemment cités, la familiarité avec une entreprise auraient une influence sur la perception de ses attributs et par conséquent sur l'*employer image* qui y est associée. Par ailleurs, nous avons supposé que le sentiment de familiarité des étudiants avec la PME pouvait influencer directement leur intention d'y postuler.

Sur base des résultats obtenus, nous pouvons constater que, conformément à la théorie, les universités ont un rôle crucial à jouer. En effet, il s'avère que les étudiants de notre échantillon qui estiment avoir été fréquemment confrontés à la PME au travers de leurs cours ont davantage l'intention de postuler dans ce type d'organisation au terme de leur parcours que les autres. Ce groupe d'étudiants (N =8) est toutefois peu représentatif de notre échantillon. Grâce aux partenariats qu'elles entretiennent, les universités ont également l'occasion de proposer des stages dans de plus petites structures. Nous n'avons toutefois pas pu conclure à une différence significative entre les étudiants ayant eu une expérience de travail en PME et les

autres quant à leur intention d'y postuler. Pour rappel, Agrawal et Swaroop (2009) avaient pour leur part pu prouver qu'une expérience de travail antérieure modérait la relation entre *l'employer brand image* et la volonté des répondants de déposer leur candidature. Outre l'influence effective de l'institution de formation sur le choix d'employeur des étudiants, nous observons un certain mimétisme du choix des étudiants avec celui de leurs proches.

Au contraire, en ce qui concerne l'influence de la familiarité avec la PME sur l'évaluation de son *employer brand image*, notre échantillon ne nous permet pas de mettre en évidence un effet significatif de l'une des trois variables de familiarité considérées. Ayant ensuite décomposé *l'employer brand image*, nous ne pouvons toutefois tirer aucune conclusion concernant l'influence de la familiarité avec la PME (Amis/famille, expérience professionnelle, université) sur la perception de ses attributs. Par conséquent, nous discuterons dans la section suivante des limites éventuelles des items de mesure que nous avons développés.

Dans le contexte de notre recherche, nous avons ensuite cherché à prouver l'intérêt du modèle proposé par Knox et Freeman (2006) en vue d'évaluer l'attractivité de *l'employer brand image* et son efficacité pour prédire l'intention de postuler des candidats. En plus de confirmer une corrélation positive entre *l'employer brand image* (E.B.I.) et l'intention de postuler déjà prouvée par Knox et Freeman (2006), nous sommes à même de prouver l'existence d'une relation de dépendance entre les deux variables. En effet, les étudiants qui évaluent favorablement *l'employer brand image* de la PME sont plus susceptibles de postuler pour ce type de structure à l'issue de leur parcours académique. Au vu de cette relation significative, nous avons jugé intéressant de tester cette même relation de dépendance entre l'E.B.I de la PME et l'intention des étudiants de postuler pour une grande entreprise ou au contraire, de se lancer en tant qu'indépendants. Nous ne pouvons rien conclure en ce qui concerne les candidatures pour de grandes entreprises. Par contre, il s'avère qu'une évaluation positive de l'E.B.I de la PME influence positivement l'intention de se lancer en tant qu'indépendant. Cela nous laisse supposer que les étudiants associent le travail en PME à une forme d'entrepreneuriat et espèrent bénéficier dans les deux cas d'une certaine indépendance dans la réalisation de leurs tâches.

Au vu de la valeur explicative de l'évaluation de l'*employer brand image* de la PME sur l'intention d'y postuler, nous avons jugé utile de décomposer l'E.B.I. afin de déterminer l'influence éventuelle de chacune des dimensions prises isolément. Les résultats obtenus ne nous permettent pas de conclure à l'existence d'une relation de dépendance entre les composantes de l'E.B.I. et l'intention des répondants de poser leur candidature pour une petite structure. A notre sens, ce constat s'explique par un phénomène principal, à savoir un effet cumulatif des composantes de l'E.B.I.. En effet, nous pensons que les dimensions « Intérêt », « Social », « Economique » de l'*employer brand*, identifiées par le biais de l'analyse en composantes principales, influencent positivement l'intention de postuler des étudiants de notre échantillon uniquement lorsqu'elles sont considérées dans leur globalité. Sur base de nos résultats, nous ne sommes donc pas en mesure de décomposer la valeur explicative du modèle proposé par Knox et Freeman (2006). Ceci semble constituer une piste de recherche future importante et témoigne de toute la complexité du concept de l'*employer brand* ou de l'*employer brand image*.

Finalement, partant des résultats des analyses descriptives, nous sommes désormais capables de répondre aux questions suggérées et étudiées dans la théorie (e.g. Arachchige & Robertson (2011), Berthon & al. (2005), Pingle & Sodhi, 2011) telles que « Quels sont les attributs organisationnels et du travail les plus valorisés ou les moins valorisés par les jeunes futures recrues potentielles ? » ou encore « Les attributs distinctifs de la PME sont-ils perçus et valorisés par les étudiants ? ». La réponse à la première question soulevée est présentée dans la figure 11 ci-dessous. A noter que l'intérêt de ce tableau récapitulatif est de comparer nos résultats à ceux déjà obtenus dans les études antérieures. Par conséquent, nous nous concentrons sur les 23 items que nous avons retenus de l'échelle de Berthon et al. (2005) et sur les 7 attributs les plus/moins valorisés par soucis de conformisme avec l'étude de Arrachchige et Robertson (2011). Par ailleurs, nous constatons que parmi les 11 items que nous avons ajoutés à l'échelle *EmpAt*, 3 d'entre eux, à savoir « la vue sur l'impact de mon travail », la « diversité des tâches qui me sont confiées » ainsi que l' « autonomie dans l'organisation et la réalisation de mon travail », sont considérés par notre population cible comme étant entre « importants » et « très importants ».

Tableau 13. Attributs organisationnels valorisés VS les moins valorisés (23 attributs EmpAt)

Sur les 23 items de Berthon conservés	Résultats de notre étude	Berthon, Ewing, & Hah (2005)	Arachchige & Robertson (2011)
Les 7 attributs les plus valorisés (ordre décroissant)	• Un environnement de travail convivial • Un environnement de travail excitant, stimulant • Acquérir de l'expérience pour faire évoluer ma carrière* • Une reconnaissance de la part du management • Une sécurité d'emploi • Une organisation dans laquelle j'ai un sentiment de confiance en moi* • Les opportunités de promotion	• Un salaire moyen supérieur à la moyenne • Un package salarial attractif • Acquérir de l'expérience pour faire évoluer ma carrière* • Les opportunités de promotion • Un environnement de travail convivial • Une sécurité d'emploi • Une organisation dans laquelle j'ai un sentiment de confiance en moi*	• Acquérir de l'expérience pour faire évoluer ma carrière* • Un tremplin vers un emploi futur • Une organisation pour laquelle je suis fier de travailler • Une organisation dans laquelle j'ai un sentiment de confiance en moi* • Une reconnaissance de la part du management • Une relation de qualité avec mes supérieurs hiérarchiques • Une organisation qui utilise et valorise ma créativité
Les 7 attributs les moins valorisés (ordre croissant)	• L'opportunité d'enseigner aux autres ce que j'ai appris* • L'opportunité d'appliquer ce que j'ai appris • Une organisation orientée client • Une organisation qui fournit des services/produits innovants* • Un employeur innovant • Une organisation socialement responsable • Un salaire moyen supérieur à la moyenne	• L'opportunité d'enseigner aux autres ce que j'ai appris* • Une organisation socialement responsable • L'opportunité d'appliquer ce que j'ai appris • Une organisation qui fournit des services/produits innovants* • Une organisation orientée client • Un employeur innovant • Un environnement de travail excitant, stimulant	• Un environnement de travail excitant, stimulant • Un environnement de travail convivial • Une organisation orientée client • L'opportunité d'enseigner aux autres ce que j'ai appris* • Une organisation qui fournit des services/produits innovants* • Une organisation qui délivre des biens/services de haute qualité • Un sentiment d'acceptation et d'appartenance

* Les attributs communs aux trois contextes d'étude

En ce qui concerne les attributs perçus de la PME et leur valorisation par les étudiants lorsqu'ils évaluent un employeur potentiel, les résultats de notre étude sont présentés dans le

tableau 14 ci-dessous. Pour rappel, selon Lievens et al. (2005), la diversité des tâches et un haut niveau de responsabilités représentent des attributs particulièrement attractifs de l'emploi. Dans un premier temps, nous considérons uniquement les attributs associés aux petites et moyennes structures que nous avons identifiés au travers de la théorie. Pour la plupart, ces attributs figuraient d'ores et déjà parmi les items de la liste de Berthon et, à notre sens, ne nécessitaient pas d'être reformulés. Nous constatons que seuls deux de ces attributs distinctifs sont associés de manière presque certaine à la PME. Par ailleurs, nous remarquons que les étudiants de notre échantillon perçoivent des attributs propres à la PME que nous n'avons pas pu identifier comme tels sur base de la théorie. A titre d'exemple, nous pouvons citer « Un sentiment d'appartenance et d'acceptation à l'organisation » ou encore « La reconnaissance/ l'appréciation de la part du management », deux attributs pourtant recherchés par les étudiants ciblés (Voir **annexe 3, page XXX**).

Tableau 14. Scores moyens de l'importance accordée aux attributs ainsi que leur perception en contexte de PME

<i>Attributs distinctifs de la PME cités dans la littérature</i>	Perception de l'attribut	Importance de l'attribut
Un environnement de travail convivial	4,21	4,48
Une relation de qualité avec mes supérieurs hiérarchiques	4,14	3,89
L'opportunité de travailler en groupe, de développer l'esprit d'équipe	3,92	3,97
Un employeur qui utilise et valorise ma créativité et encourage la prise d'initiatives	3,90	4,05
Des collègues qui me soutiennent et m'encouragent	3,87	3,78
Une diversité des tâches qui me sont confiées	3,82	4,18
Un haut niveau de responsabilité et une implication dans le processus décisionnel	3,68	3,88
L'opportunité d'acquérir de l'expérience pour faire évoluer ma carrière	3,63	4,26
La proximité géographique de mon lieu de travail	3,59	3,75
Une organisation socialement responsable et respectueuse de	3,32	3,65

l'environnement		
L'opportunité de travailler dans différents départements	3,01	3,42

Note : Pour rappel, l'échelle de perception allait de 1 = « Improbable » à 5 = « Très probable » avec 3 = « Neutre ».

L'échelle de préférences allait quant à elle de 1 = « Inutile » à 5 = « Très important » avec 3 = « Indifférent ».

8.2. Recommandations managériales

A l'heure actuelle, les petites et moyennes structures ne sont encore que trop faiblement engagées dans des pratiques d'*employer branding* au contraire de nombreuses grandes multinationales. Pourtant, il s'avère que les PME bénéficient presque naturellement d'une *employer brand image* distinctive dans l'esprit des jeunes candidats à l'embauche. En effet, ces derniers perçoivent la PME comme un employeur en mesure de leur offrir notamment une relation de qualité avec leurs futurs supérieurs hiérarchiques, un environnement de travail convivial, un sentiment d'acceptation dans l'organisation ou encore l'opportunité d'apprécier la finalité du travail fourni. Par ailleurs, l'image de la PME dans sa fonction d'employeur possède sans conteste un potentiel attractif puisque les étudiants valorisent ces mêmes attributs. Nous sommes dès lors convaincus de l'opportunité qui s'offre aux PME de profiter des avantages d'une *employer brand image* **distinctive** et **attractive** auprès des jeunes diplômés qu'elles entendent recruter. En effet, il ressort principalement de notre étude que les étudiants qui évaluent positivement l'*employer brand image* de la PME ont davantage l'intention d'y déposer une candidature aux termes de leur parcours universitaire que les autres.

Par ailleurs, nous recommandons vivement aux dirigeants de PME de développer le potentiel attractif de leur *employer brand*. En effet, bien que la taille de ce type d'organisation ait souvent été envisagée comme une faiblesse par les chercheurs dans le domaine du recrutement, principalement à cause des moyens financiers réduits qui y sont associés, nous sommes aujourd'hui convaincus que cette caractéristique peut être envisagée comme une force. En réalité, comme l'a développé Torrès (2000), la petite taille de la PME octroie à son dirigeant la

possibilité de pratiquer une « gestion de proximité ». Par conséquent, la PME témoigne de certaines spécificités qui pourraient être intégrées à son *employer brand image*. A titre illustratif, le dirigeant de PME aurait intérêt à communiquer davantage sur l'esprit d'initiative qu'il encourage ou encore sur l'autonomie qu'il permet dans la réalisation du travail. Il s'agit là d'attributs valorisés par la cible, propres à la PME dans la théorie et pourtant pas toujours associés à ce type d'employeur dans l'esprit des jeunes candidats à l'embauche. Nous insistons en outre sur l'importance de considérer les caractéristiques distinctives la PME **perçues** par les étudiants. En effet, ces derniers sont susceptibles d'associer des attributs à la PME que nous n'aurions pas forcément soupçonnés et qui sont pourtant valorisés (e.g. la vue sur l'impact de son travail). En résumé, il conviendrait d'adapter les stratégies d'*employer brand* poursuivies par les PME à leurs spécificités ainsi qu'aux attentes et aux perceptions des candidats qu'elles espèrent attirer.

Bien qu'il soit crucial d'évaluer l'*employer brand image* de la PME et son attractivité auprès d'une population cible, nous insistons à ce stade sur le caractère subjectif de cette mesure. En effet, l'attitude vis-à-vis d'un employeur en particulier, à savoir son attractivité, dépend des préférences et perceptions **individuelles**. Conformément aux travaux de Moroko et Uncle (2008), nous insistons sur l'importance d'identifier les facteurs susceptibles d'expliquer les différences individuelles en termes de valorisation et de perception des attributs que la PME aurait intérêt à intégrer dans son *employer brand*. Nous recommandons donc aux dirigeants de PME de mobiliser des critères sociodémographiques « classiques », généralement utilisés en marketing, pour segmenter le marché des candidats potentiels. Dans le cadre de cette étude, il s'avère que la filière d'étude, le lieu de résidence ainsi que le genre permettent de segmenter les étudiants suivant leurs perceptions et préférences en termes d'attributs organisationnels et du travail. De cette manière, les PME auraient l'opportunité de développer une *employer brand image* plus ciblée, en accord avec les attentes des candidats potentiels. Ceci conférerait un avantage non négligeable aux petites structures qui ne disposent pas des mêmes ressources financières que des multinationales aux pratiques d'*employer branding* déjà bien établies.

Par ailleurs, nous avons pu prouver que les valeurs individuelles des étudiants constituaient des normes d'évaluation de l'*employer brand image*. En corollaire, les dirigeants de PME ont tout intérêt à promouvoir, aux travers de leurs pratiques d'*employer branding* et de recrutement, des attributs qui répondraient aux motivations individuelles qui sous-tendent ces valeurs. A titre d'exemple, les PME qui entendent proposer un emploi aux responsabilités et tâches variées ont tout intérêt à viser les étudiants dont la soif de réussite, d'apprentissage et de découverte dominant dans leur système de valeurs individuelles. Conformément aux travaux de Schwartz (2006), nous insistons, en outre, sur la possibilité qu'ont les employeurs d'activer ces valeurs et donc d'induire des actions, ici l'action de postuler de manière effective pour une PME plutôt qu'un autre type d'organisation. En effet, si un individu perçoit l'opportunité d'atteindre le type motivationnel qu'il poursuit, la « Stimulation » par exemple, il optera pour l'action qui lui permet d'aller dans ce sens. Par conséquent, nous encourageons les PME à intégrer dans leur offre d'emploi, notamment, les attributs du travail ou de la fonction qui créeront le stimulus permettant d'attirer le profil de candidat ciblé dans le processus de recrutement.

Au vu de l'intérêt de considérer les valeurs individuelles que révèle notre recherche, nous recommandons également aux dirigeants de PME de développer leur culture d'entreprise et de la promouvoir. Les pratiques d'*employer branding* s'inscrivent de fait dans un environnement organisationnel particulier. En ce qui concerne la PME, cet environnement présente notamment la particularité de concéder un rôle central au dirigeant. Les relations qu'il entretient avec ses employés, sa présence quotidienne ainsi que son implication dans l'entreprise sont autant de facteurs qui expliquent que la culture et les valeurs de l'organisation puissent finalement être un prolongement de celles du dirigeant lui même. Dans cette optique, nous encourageons les dirigeants de petites structures à véhiculer leurs valeurs personnelles et celles qu'ils entendent transmettre à leurs employés aux travers de leur *employer brand* ainsi que tout au long du processus de recrutement. De cette façon, les candidats à l'embauche fraîchement diplômés qui perçoivent ces valeurs comme étant en accord avec les leurs seront plus susceptibles d'opter pour cet employeur en particulier plutôt qu'un autre.

A ce stade, nous souhaitons aborder les notions de familiarité et de légitimité organisationnelles. Bien que nous soyons conscients du déficit en termes de capital social, de réseaux, dont souffrent les PME comparativement aux grandes entreprises, nous sommes en réalité persuadés que les petites et moyennes structures disposent aujourd'hui de sources d'information accessibles sur lesquelles elles peuvent asseoir la familiarité et la légitimité de leur *employer brand*. Premièrement, l'émergence de nouveaux moyens de communications tels que les réseaux sociaux confère une nouvelle opportunité à leurs dirigeants de concurrencer les grandes entreprises. De fait, il s'agit d'un réseau de communication de grande ampleur qui est aujourd'hui accessible à toute organisation souhaitant accroître sa visibilité, quelles que soient les ressources financières dont elle dispose. Par ailleurs, nous l'avons dit, les réseaux sociaux permettent aux PME de concentrer leurs efforts sur l'attraction des profils de candidats à l'embauche ayant déjà témoigné d'un intérêt pour ce type d'employeur.

Deuxièmement, nous insistons sur le rôle que peuvent jouer les institutions de formation en faveur des PME. En effet, alors que les quatre filières d'étude représentées dans notre échantillon sont connues pour offrir aux étudiants une ouverture vers le monde de l'entreprise, nous constatons que très peu d'étudiants estiment avoir été confrontés à ce type d'organisation aux travers des activités et cours proposés par leur faculté. Par conséquent, les étudiants sont moins susceptibles d'envisager la PME parmi l'éventail d'employeurs potentiels qui s'offre à eux. Nous recommandons donc activement aux dirigeants d'investir dans les relations qu'ils entretiennent avec ces institutions. Ceci ne pourra se faire sans que les deux parties y trouvent un avantage. En suivant l'exemple des *Spin Off* de l'UCL, d'autres PME actives dans des secteurs de pointe pourraient également établir une relation mutuelle d'échange de connaissances avec les étudiants des différentes facultés. En vue d'entretenir cette relation jusqu'aux termes du parcours universitaires des « talents » visés, nous ne pouvons par ailleurs que trop vivement conseiller aux dirigeants de PME d'envoyer des **ambassadeurs** de leur *employer brand* sur des *Job Fair*. Sur base de notre *focus group*, nous avons en effet pu déceler une attente de la part des étudiants de profiter de davantage de diversité parmi les employeurs présents lors de ces salons.

Troisièmement, nous encourageons les dirigeants de PME à développer le sentiment de familiarité que les étudiants entretiennent avec leur entreprise par l'intermédiaire de leurs employés actuels. De fait, nous parlions précédemment des ambassadeurs de l'*employeur brand*. Dans cette optique, il s'avère que les proches des étudiants ont un rôle crucial à jouer dans la promotion de la PME en tant qu'employeur en communiquant sur leur expérience professionnelle dans ce type de structure. Nous le voyons, bien que la PME dispose de moins de sources d'information que les grandes entreprises, principalement de par sa taille réduite et ses réseaux limités, cet employeur a l'opportunité de profiter d'un capital social de qualité et d'ainsi asseoir la familiarité de son *employer brand image* grâce au travail de communication réalisé par ses ambassadeurs.

Enfin, bien que nous n'ayons pas intégré la légitimité organisationnelle dans notre modèle de recherche, celle-ci découlant directement de la familiarité, nous souhaitons l'aborder brièvement avant de conclure cette section. A notre sens, deux principales options s'offrent aux PME. Soit, comme proposé par Williamson et al., les PME investissent dans leurs pratiques de recrutement et d'*employeur branding* pour accroître leur légitimité dans leur fonction d'employeur en se rapprochant des normes imposées par les grandes entreprises, soit, au contraire, elles font de leur différence une force. Nous entendons par là que les PME ont justement l'opportunité de profiter de leurs spécificités de gestion, du faible degré de formalisation des processus de recrutement par exemple, pour prendre le contre-pied des normes imposées. Par conséquent, nous pensons que les petites entreprises ont l'avantage de pouvoir adapter leurs communications ainsi que leurs pratiques d'*employer branding*, en ce compris leur processus de recrutement, suivant les profils de candidats qu'elles souhaitent attirer et les compétences recherchées. A titre illustratif, une PME qui cherche à recruter un candidat à l'esprit particulièrement créatif, pour un poste à pourvoir en marketing, pourrait lancer un concours de création de publicité sur les réseaux sociaux.

Nous concluons cette section par une recommandation plus générale que nous adressons à chaque dirigeant de PME désireux de développer et de véhiculer une *employer brand image* attractive. Bien que notre démarche ait été d'envisager la PME comme un concept global et de

formuler des recommandations managériales généralisables, nous ne pouvons nier l'hétérogénéité qu'il existe parmi ces organisations. Il est indéniable que l'*employer brand* est fonction des caractéristiques propres à chaque entreprise. Dans le cadre de cette recherche, nous avons principalement considéré des attributs instrumentaux que nous pensons potentiellement mobilisables par toutes les PME. Toutefois, les attributs symboliques tels que les valeurs organisationnelles présenteraient l'avantage de conférer un caractère unique à l'*employer brand* de chacune d'entre elles.

8.3. Limites de la recherche

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons souhaité étudier une pratique relativement récente, l'*employer branding*, et l'adapter à un domaine jusqu'alors peu exploré, celui des petites et moyennes structures. Un travail de cette ampleur comporte nécessairement certaines limites que nous souhaitons aborder dans cette section en vue d'améliorations futures. A terme, l'objectif serait d'apporter notre contribution à la littérature existante en PME dans un domaine qui semble jusqu'ici réservé aux grandes entreprises. Nous abordons dans un premier temps les limites les plus généralisables aux recherches quantitatives telles que celle-ci avant d'aborder les limites plus spécifiques à notre modèle d'étude.

Premièrement, il va de soi qu'il aurait été préférable de constituer un plus large échantillon. En effet, sur base de plus de 154 répondants, nous aurions peut-être été en mesure de prouver davantage de relations du modèle hypothétique et de faire des inférences sur la population ciblée. Par ailleurs, notre objectif étant d'identifier des différences éventuelles entre les quatre filières d'études considérées ($N_{\text{IngeGestion}}=60$, $N_{\text{SciencesGestion}}=42$, $N_{\text{IngeCivil}}=27$ et $N_{\text{BioInge}}=25$), idéalement, les étudiants auraient dû être plus nombreux et mieux répartis. Par le biais d'une question ouverte, nous avons également connaissance des options suivies en master par les étudiants de l'échantillon. Toutefois, la pléthore d'options représentées ne nous permet pas de traiter les données statistiquement.

Deuxièmement, contraints par le temps, nous n'avons pu diffuser notre questionnaire qu'à partir de la mi-mai. Or, à cette époque de l'année, une partie de notre échantillon (N= 34) avait déjà accepté une offre d'emploi. A refaire, nous aurions diffusé notre questionnaire au début du premier quadrimestre, quand les futurs diplômés, n'ayant pas encore une charge de travail trop importante, sont relativement disponibles et n'ont, pour la plupart, pas encore entamé leur quête d'emploi.

Troisièmement, il convient d'aborder les limites relatives aux deux principales échelles de mesures de notre questionnaire à savoir l'échelle des dimensions d'attractivité adaptée de Berthon et al. (2005) et l'échelle des valeurs humaines développée par Schwartz (2003) dans le cadre de l'*European Social Survey*. En ce qui concerne l'échelle *EmpAt*, nous avons plusieurs critiques à émettre. D'abord, il s'avère que bien que l'efficacité et la validité de cette échelle aient pu être prouvées dans de précédentes études, nous constatons que les dimensions d'attractivité supposées être évaluées par son intermédiaire ne sont pas stables. En effet, toutes n'étaient pas adaptées à notre échantillon. Ceci peut s'expliquer par la liste non exhaustive d'attributs organisationnels et du travail proposée. Nous avons d'ailleurs jugé pertinent de la compléter suite au *focus group*. Aussi, nous avons finalement le sentiment que cette échelle serait plus adaptée en vue d'identifier les antécédents de l'attractivité plutôt que de mesurer ce concept.

En ce qui concerne l'échelle des valeurs individuelles, nous étions dès le départ conscients de sa fiabilité plutôt faible ($\alpha = 0,56$). Par conséquent, nous avons été obligés de fusionner les valeurs entre elles en vue d'obtenir des dimensions suffisamment stables, ceci au détriment de la diversité des profils identifiés au sein de notre échantillon. A noter, d'autre part, que le PVQ de Schwartz adapté pour l'ESS se mesure suivant une échelle d'opinion (ou d'attitude). Or, le choix de la méthode de mesure, via un classement par exemple, influencerait très probablement les résultats. Les réponses auraient en effet été éventuellement plus nuancées. Ceci vaut également pour l'échelle *EmpAt*. Nous avons toutefois fait le choix de traiter les variables concernées comme des échelles continues.

Quatrièmement, il nous semble également important d'aborder les variables de mesure de la familiarité des étudiants avec les PME que nous avons développées sur une base subjective dans le cadre de cette recherche. Etant donné que nous considérons les PME de manière générale et non pas un employeur en particulier, nous n'avons pas pu tester le niveau de familiarité avec la PME par le biais d'items ayant déjà été validés dans de précédentes études. Dès lors, nous ne pouvons en aucun cas affirmer que les variables de mesure que nous avons retenues, au nombre de trois par souci de confort pour le répondant, évaluent le concept complexe de la familiarité de manière exhaustive. Par ailleurs, ces variables sont de types nominales ou ordinales. Nous envisageons dès lors les répondants comme familiers ou non avec la PME plutôt que d'évaluer un **niveau** de familiarité, ce qui aurait été pourtant plus conforme avec la réalité et en accord avec les travaux de Cable et Turban (2001).

Enfin, il paraît clair que le choix du modèle adapté de Vroom (1964) en vue d'évaluer *l'employer brand image* et son attractivité n'est pas sans conséquence sur les résultats obtenus. En effet, comme déjà soulevé par Knox et Freeman (2006), la liste d'attributs organisationnels et du travail n'étant pas exhaustive, il est possible que la somme des produits de la valence et de l'instrumentalité des attributs n'évalue pas *l'employer brand image* dans sa globalité. Nous avons du plus perdu une partie du pouvoir explicatif de notre modèle en supprimant certains attributs lors de l'analyse en composante principale. Par ailleurs, à l'initiale, le modèle de Vroom tenait compte d'une variable supplémentaire, à savoir la mesure suivant laquelle le candidat estime avoir des chances d'être engagé par l'organisation considérée.

8.4. Perspectives de recherches futures

Au delà des pistes d'amélioration futures suggérées dans la section précédente, nous proposons ici quelques pistes pour élargir le champ de cette recherche.

Premièrement, en vue de poursuivre la démarche qui a été la nôtre de considérer les facteurs susceptibles d'influencer les préférences des étudiants ciblés en termes de *job attributes*

ainsi que leur perception de ces derniers, nous encourageons d'autres chercheurs à investiguer le facteur « temps ». En effet, nous ne sommes pas en mesure d'affirmer la stabilité des mesures que nous avons réalisées dans le temps. A notre sens, il y aurait un intérêt à réitérer ces mesures, ne fût-ce qu'en début et en fin de processus de quête d'emploi des mêmes individus. Pour aller plus loin, nous pourrions même envisager de pousser cette mesure longitudinale jusqu'à ce que les répondants aient vécu une première expérience en tant qu'employés.

Par ailleurs, il paraît clair qu'il existe d'autres facteurs que ceux que nous avons envisagés en vue de segmenter le marché des candidats potentiels sur base de leurs attentes communes vis-à-vis d'un employeur potentiel. Par exemple, au lieu de s'intéresser aux valeurs individuelles, dans un contexte de recherche similaire au nôtre, d'autres pourraient plutôt faire appel à un modèle d'évaluation des traits de personnalité (e.g. *Big Five*). Dans les deux cas, une piste de recherche future serait d'exploiter la théorie existante sur le concept de *POfit* en évaluant de manière effective la congruence perçue par les individus entre leurs valeurs personnelles ou leurs traits de personnalité et celles ou ceux qui transparaissent aux travers de l'*employer brand* des PME. Les chercheurs pourraient ensuite évaluer l'influence de cette variable sur l'attractivité de l'*employer brand image* et sur l'intention des répondants de postuler en PME. Dans cette optique, nous pensons qu'il serait plus aisé de considérer une petite ou moyenne structure en particulier et de soumettre aux répondants la *value proposition* que cette dernière aurait développée.

Une autre piste de recherche qui nous paraît intéressante serait de considérer quelques cas de petites ou moyennes entreprises et de confronter les attributs perçus par les étudiants aux avantages que leurs dirigeants pensent offrir, au travers de leur organisation, faisant dès lors office de « facteurs d'attractivité ». En effet, nous pensons que, dans la mesure du possible, il est toujours utile de connaître le point de vue des différentes parties concernées.

Au vu des apports théoriques de la première partie du présent travail, nous sommes par ailleurs convaincus de l'intérêt, dans le prolongement de cette recherche, d'intégrer notamment la légitimité organisationnelle en tant que variable susceptible d'influencer l'évaluation de l'*employer brand image* de la PME et l'attraction des candidats. En parallèle, dans ce modèle de recherche complexifié, les pratiques de recrutement pourraient être envisagées comme un antécédent de cette même variable.

Finalement, comme nous avons imaginé le faire au début de notre étude, il pourrait être intéressant de catégoriser les PME suivant des critères tels que le type d'industrie, le niveau de croissance, le type de produit, le type de propriété ou encore suivant la stratégie poursuivie par la direction. A notre sens, tous ces facteurs peuvent potentiellement influencer l'attractivité de la PME perçue par les futurs diplômés.

Bibliographie

- Ahmadi, M., & Helms, M. M. (1997). Small firms, big opportunities: the potential of careers for business graduates in SMEs. *Education+ Training*, 39(2), 52-57.
- Albinger, H. S., & Freeman, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28(3), 243-253.
- Alnıaçık, E., & Alnıaçık, Ü. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343.
- Arachchige, B. J., & Robertson, A. (2011). Business student perceptions of a preferred employer: A study identifying determinants of employer branding. *The IUP Journal of Brand Management*, 8(3), 25-46.
- Backhaus, K. B. (2004). An exploration of corporate recruitment descriptions on Monster.com. *Journal of Business Communication*, 41(2), 115-136.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Barber, A. E., Wesson, M. J., Roberson, Q. M., & Taylor, M. S. (1999). A tale of two job markets: Organizational size and its effects on hiring practices and job search behavior. *Personnel Psychology*, 52(4), 841.
- Behrends, T. (2007). Recruitment practices in small and medium size enterprises. An empirical study among knowledge-intensive professional service firms. *Management revue*, 55-74.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organisation and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(01), 138-162.
- Brunette, M. (2012). *Les pratiques d'attractions et de rétention de la génération Y dans les PME* (Mémoire de master). Université de Montréal, Montréal.
- Cable, D. M., & Graham, M. E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of organizational Behavior*, 21(8), 929-947.

II.

- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(3), 294-311.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in personnel and human resources management*, 20, 115-164.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266.
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know?. *Human resource management review*, 14(3), 295-323.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 44-57.
- Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2011). Proposition d'un modèle intégrateur de la marque employeur. *22 ème congrès de l'AGRH*.
- Coldwell, D. A., Billsberry, J., Van Meurs, N., & Marsh, P. J. (2008). The effects of person–organization ethical fit on employee attraction and retention: Towards a testable explanatory model. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 611-622.
- Collins, C. J. (2007). The interactive effects of recruitment practices and product awareness on job seekers' employer knowledge and application behaviors. *Journal of applied psychology*, 92(1), 180.
- Collins, C. J., & Han, J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel Psychology*, 57(3), 685-717.
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of applied psychology*, 87(6), 1121.
- De Boislandelle, H. M. (1996). L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME. *GESTION* 2000, 12, 105-124.
- Dolan, K. A.: 1997, 'Kinder, Gentler M.B.A.s', *Forbes* (June 2), 39–40.
- 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.

- Duchéneau, B. (1995). *Enquête sur les PME françaises: identités, contextes, chiffres*. Editions Maxima.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39(1), 5-23.
- Ernst and Young (2014), *Analyse des performances et évolution du tissu PME wallon*.
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of advertising*, 21(1), 3-22.
- Fabi, B., & Lacoursiere, R. (2007). Gestion des ressources humaines dans un contexte de PME. 2007), *Management des PME. De la création à la croissance*, Pearson Education, 231-244.
- Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1).
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *Academy of Management journal*, 36(2), 414-427.
- Gervais, M. (1978). Pour une théorie de l'organisation-PME. *Revue française de gestion*, 15, 37-48.
- Gomes, D. R., & Neves, J. (2010). Employer Branding Constrains Applicants' Job Seeking Behaviour? ¿Limita la Marca del Empleador la Conducta de Búsqueda de Empleo?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 223-234.
- Gomez, P. Y., & Korine, H. (2009). *L'entreprise dans la démocratie: une théorie politique du gouvernement des entreprises*. De Boeck.
- 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.
- Hochegger, S., & Terlutter, R. (2012). Why Organizations Systematically Engage in Employer Branding: A Conceptual Framework. In *Advances in Advertising Research (Vol. III)* (pp. 403-419). Gabler Verlag.
- Hochegger, S., & Terlutter, R. (2012). Why Organizations Systematically Engage in Employer Branding: A Conceptual Framework. In *Advances in Advertising Research (Vol. III)* (pp. 403-419). Gabler Verlag in entrepreneurial organizations (Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth,

IV.

- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), 359-394.
- Kalika, M. (1984). *Contribution à la connaissance de la structure organisationnelle: essai d'analyse systémique* (Doctoral dissertation).
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *the Journal of Marketing*, 1-22.
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.
- Kraus, S., Harms, R., & Fink, M. (2009). Entrepreneurial marketing: moving beyond marketing in new ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11(1), 19-34.
- Kuchеров, D., & 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.
- Langlois, S. (2014). *Les valeurs individuelles dans l'appréciation des diverses pratiques de reconnaissance non-monétaire au travail* (Thèse de doctorat). Université de Sherbrooke, Sherbrooke.
- Lee, S. (2007). Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model. *Library Review*, 56(9), 788-796.
- Lemmink, J., Schuijf, A., & Streukens, S. (2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*, 24(1), 1-15.
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51-69.
- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P., & Geirnaert, J. (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants: A person-organisation fit perspective. *Applied Psychology*, 50(1), 30-51.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.
- Lievens, F., Hoyer, G., & 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., Hoye, G., & 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., Van Hoye, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: towards a unifying framework*. *British Journal of Management*, 18(s1), S45-S59.
- Mahroum, S. (2001). Europe and the immigration of highly skilled labour. *International Migration*, 39(5), 27-43.
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of marketing management*, 25(9-10), 893-907.
- Mintzberg, H. (1982), Structure et dynamique des organisations, *Editions d'organisation*, 434p.
- D'Amboise, G. (1993), Empirical research on SME'S : The past ten years in Canada, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 10(2), 2-12.
- Torrès, O. (2003), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue française de gestion*, 144(3), 119-138.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181-196.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134.
- Moy, J. W., & Lee, S. M. (2002). The career choice of business graduates: SMEs or MNCs?. *Career Development International*, 7(6), 339-347.
- Moy, J. W., & Lee, S. M. (2002). The career choice of business graduates: SMEs or MNCs?. *Career Development International*, 7(6), 339-347.
- Nyborg, K., & Zhang, T. (2013). Is corporate social responsibility associated with lower wages?. *Environmental and Resource Economics*, 55(1), 107-117.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96.
- Pingle, S., & Sodhi, H. (2011). What makes an attractive employer: Significant factors from employee perspective. *Anvesha*, 4(2), 18. *Revue française de sociologie*, 47, 929-968.

VI.

- Roy, S. K. (2008). Identifying the Dimensions of Attractiveness of an Employer Brand in the Indian Context. *South Asian Journal of Management*, 15(4).
- Russo, A., & Perrini, F. (2009). Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. *Journal of Business ethics*, 91(2), 207-221.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, 40(3), 437-453.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, 25(1), 1-65.
- Schwartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values. *Journal of social issues*, 50(4), 19-45.
- Schwartz, S. H. (2003). A proposal for measuring value orientations across nations. *Questionnaire Package of the European Social Survey*, 259-290.
- Schwartz, S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne: théorie, mesures et applications.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of personality and social psychology*, 58(5), 878.
- Smithley, I., & Scott, K. S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance. *Personnel Psychology*, 56, 965-993.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The quarterly journal of Economics*, 355-374.
- Suar, D., & Khuntia, R. (2010). Influence of personal values and value congruence on unethical practices and work behavior. *Journal of business ethics*, 97(3), 443-460.
- Tabech, F. (2007). *Influence de la confruence des valeurs individuelles et de la culture organisationnelle sur l'engagement organisationnel affectif* (Mémoire de Master en Sciences de gestion). HEC Montréal, Montréal.
- Torrès, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 10(2), 9-43.
- Torrès, O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. *5ème Congrès International sur la PME*, 25-27.
- Tulgan, B. (2007). Finding roles for social-media tools in HR. *Strategic HR Review*, 6(2), 3-3.
- Tumasjan, D. P. A., Strobel, D. P. M., & Welpe, I. M. (2011). Employer brand building for start-ups: which job attributes do employees value most?. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 81(6), 111-136.

- Turban, D. B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 293-312.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1996). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of management journal*, 40(3), 658-672.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of management journal*, 40(3), 658-672.
- Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 184.
- Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998). Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), 24-44. vol 5). Emerald Group Publishing Limited, West Yorkshire, pp 83–106.
- Wayne, J. H., & 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 IO, Cable DM, Aldrich HE (2002) Smaller but not necessarily weaker: how small businesses can overcome barriers to recruitment. In: Katz J, Lumpkin T (eds) *Managing people in entrepreneurial organizations* (Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth, vol 5). Emerald Group Publishing Limited, West Yorkshire, pp 83–106.
- Williamson, I. O. (2000). Employer legitimacy and recruitment success in small businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 27-42.
- Wils, T., Luncasu, M., & Waxin, M. F. (2007). Développement et validation d'un modèle de structuration des valeurs au travail. *Relations industrielles/industrial relations*, 305-332.
- Zappalà, G. (2004). Corporate citizenship and human resource management: a new tool or a missed opportunity?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(2), 185-201.

VIII.

Sources internet

Universum. (s.d.). *Ranking qualification process*. En ligne
<http://universumglobal.com/research/principles/>, consulté le 24 mai 2015

Eurosfaire. (s.d.). *Définition et classement des PME*. En ligne
<http://www.eurosfaire.prd.fr/pme/index/>, consulté le 2 juin 2015

Autres sources

Rapport de la commission européenne 2009

Communiqué de presse de la commission européenne 2012. *Les PME créent 85% des nouveaux emplois*.

Annexes

1. Annexe 1 : Retranscription du Focus Group

1.1. Mise en contexte

L'attractivité d'un employeur : les bénéfices qu'un employé potentiel voit à travailler pour une organisation spécifique. Quels facteurs/ critères contribuent à rendre une organisation plus attractive qu'un autre en tant qu'employeur ?

1.2. Questionnaire

- 1) **Pour quelle organisation/ Dans quel type d'organisation vous verriez-vous travailler idéalement ? Comment imaginez-vous votre « futur employeur idéal ». Pour quelles raisons, pourquoi auriez-vous envie de travailler dans une telle organisation, pour un tel employeur ?**

Max : « Quelqu'un de novateur dans son domaine, qui utilise les dernières technologies, de nouvelles techniques ».

Isaline: « Je préférerais une petite entreprise pour l'ambiance et la proximité avec les gens, je n'ai pas envie de me sentir comme un pion dans une grande structure, je veux sentir l'impact de mon travail ».

Benjamin : « Mon futur employeur sera absolument une entreprise respectueuse de l'environnement, je ne pourrai pas travailler chez Monsanto ou chez un fabricant de tabac par exemple. Il faut également qu'elle soit en mesure de m'offrir des opportunités de voyager ou carrément de travailler à l'étranger».

Adrien : « Je trouve important qu'il y ait des formations en interne, qu'on puisse continuer de se développer, d'apprendre de façon continue ».

X.

Simon : « Je trouve également important que notre futur employeur nous propose des formations. Nous aurons alors le sentiment d'avoir un job dynamique, on bouge et on ne s'enterre pas dans une tâche répétitive ».

Jean-François : « Pouvoir se constituer un carnet d'adresse en interne, des contacts qui seront valorisés sur notre cv, avoir des références ».

Adrien : « Il faudrait chez mon employeur idéal que des activités soient proposées en interne pour faciliter les contacts et qu'il y ait une bonne ambiance de travail. J'aimerais aussi qu'il y ai une infrastructure qui permette de se rencontrer les uns les autres ».

Joseph : « J'aimerais que mon futur employeur me demande mon avis, ne m'impose pas des tâche sans aucun dialogue ».

Jean-François : « J'aimerais connaître la finalité de mon travail, de l'entreprise dans son ensemble et pas uniquement pour mon département ».

Benjamin : « Je trouve important que mon futur employeur soit impliqué dans le recrutement. Par exemple, j'ai récemment postulé chez GSK et le dicteur pour lequel j'aurais été amené à travailler n'était pas au courant que je venais. Aussi, cette organisation ne m'a pas fait bonne impression parce que d'un entretien à l'autre, les personnes de contact n'étaient pas cohérentes entre-elles. J'accorde donc beaucoup d'importance au déroulement de mon prochain entretien »

Max : « Pour moi il y a aussi la reconnaissance, la valorisation du travail fait, le fait de recevoir un feedback sur mon travail et que l'on reconnaisse mon travail est très important aussi ».

Simon : « Pour moi il sera impératif que les objectifs de mon futur travail soient clairs, qu'ils soient bien définis, par mon supérieur hiérarchique, ou que l'on ait bien défini cela à deux. J'ai besoin de ça pour faire du bon travail ».

**2) Imaginez-vous, ou c'est peut-être déjà le cas, que vous êtes à la recherche d'un emploi ;
Sur quels critères allez-vous vous baser pour évaluer un employeur potentiel ?
Qu'espérez-vous retrouver dans cette organisation ? A quoi accordez-vous le plus
d'importance ? Comment catégoriseriez vous ces critères ?**

Thibaut : « Qu'on nous offre la possibilité de travailler en équipe ».

Adrien: « Je regarderai en premier lieu les responsabilités auxquelles je vais devoir faire face, j'aimerais en avoir dès mon premier emploi ».

Simon : « Je valoriserais le fait que mon employeur ne se base pas uniquement sur des hard skills que j'aurais pu acquérir pendant mes études, mais aussi à ma personnalité, ma motivation, mes softs skills pour ainsi dire ».

Joseph : « Personnellement j'aimerais voir le lien avec mes études, savoir pourquoi j'ai fait ces 5 années d'étude. J'aimerais pouvoir mettre en application ce que j'ai appris. J'accorderais aussi beaucoup d'importance à ce que la fonction soit plutôt une fonction de développement, de création qu'un rôle de maintenance à proprement parler ».

Max : « Sur une offre d'emploi, j'aimerais voir une mention qui assure que nous aurons des opportunités de promotion, de grimper l'échelle sociale si je puis dire ».

Jean-François: « Je n'aimerais pas qu'une expérience professionnelle préalable soit obligatoire ».

Benjamin: « J'aimerais connaître les objectifs que je devrais atteindre, les tâches que j'aurai. Je parle d'une job description »

Isaline : « La proximité du lieu de travail, la région forment pour moi les critères les plus importants ».

Joseph : « C'est aussi très important pour moi, d'ailleurs c'est pour cette raison que je pourrais me retrouver à travailler pour une PME. Elles sont en effet plus susceptibles de se trouver près de chez moi».

Max : « J'aimerais que l'organisation soit facilement accessible également ».

Isaline : « En parlant de job description, j'attache de l'importance à ce que l'on me propose des tâches variées ».

Adrien: « Les avantages, notamment les assurances, la voiture de société constituent un plus mais j'accorde plus d'importance au salaire ; ça pourrait faire la différence entre deux employeurs en tout cas. Pour tout ça, il faut aussi que la société ait une bonne santé financière ».

Max : « Une tranche de salaire, avoir au moins une idée c'est intéressant ».

Isaline : « Les horaires sont d'une importance primordiale ; je veux pouvoir concilier vie professionnelle et vie familiale »

XII.

Simon : « Comme l'a dit Adrien, j'accorde de l'importance à la santé financière de mon futur employeur ce qui assure une stabilité de mon emploi. Je préfère aussi un plus haut salaire et moins d'avantages en nature ».

3) Comment cherchez/ chercherez-vous une offre d'emploi ? Est-ce que vous tourneriez plus spontanément vers certains canaux de communication (exemple : site internet de l'entreprise, salons de l'emploi, bouche à oreille, agences de recrutement, networking ? Pour quelles raisons ?

Adrien: « J'irais sur le site de l'entreprise pour laquelle j'ai envie de travailler ; dans notre domaine, nous avons déjà une idée des employeurs pour lesquels nous pourrions travailler, j'irais donc directement consulter leur site et je m'attends à trouver un onglet « recrutement » ».

Thibaut : « J'irais sur un site qui rassemble les employeurs dans mon domaine, on y trouve des start-ups, des pme auxquelles on aurait pas forcément pensé. Les entreprises doivent payer un montant pour poster leur offre d'emploi, ça montre leur motivation à trouver notre profil. Cela facilite les choses car de nombreux employeurs potentiels sont regroupés pour un même domaine. Parfois ça te guide aussi vers des fonctions auxquelles tu n'aurais même pas pensé avoir accès vu ton cursus. ».

Isaline : « Je ne vais pas aux jobfairs, ils font trop de publicités, je reçois trop de mails, je me sens un peu harcelée ».

Simon : « Je trouve qu'ils font une mauvaise « promotion » autour de ces jobfairs. »

Max : « Dans le cadre de mes études, nous faisons maintenant des visites d'entreprises. Je trouve ça particulièrement intéressant parce qu'on se rend vraiment compte du cadre de travail. On arrive à se dire si oui ou non on se voit à la place de quelqu'un qui travaille là. On reçoit généralement aussi une brochure également sur l'entreprise, un mail de contact ».

Jean-François: « Moi je serai attirée par un emploi pour lequel je peux être recommandé par quelqu'un qui y travaille déjà ».

Joseph : « Chez nous, des journées de l'entreprise sont organisées pendant lesquelles nous pouvons aller distribuer nos CV; je trouve ça une bonne opportunité pour tenter de décrocher un job ».

Benjamin: «Je trouve qu'en faisant un stage, j'arrive à me rendre compte de l'emploi que j'y trouverai ou dans une entreprise similaire. Ca me permet de me faire un jugement et ça aide également pour un emploi futur ».

4) Comment percevez-vous la PME en tant que futur employeur potentiel ?

Jean-François : « Un employeur idéal pour commencer car on ne sera pas trop « segmenté » dans notre travail, on pourra toucher un peu à tout. Je ne m'imagine pas commencer dans une boîte de 1000 employés. Si je veux travailler dans le domaine du marketing de société par exemple, j'aimerais avoir une vue d'ensemble de ce domaine, ce qui est possible dans une PME je pense. »

Simon : « Je trouve que ça dépend de ton domaine, mais je pense que tu seras mieux formé dans une grande entreprise parce qu'ils ont plus de moyens, de ressources pour te former. Via cette grande entreprise tu auras aussi beaucoup de contacts avec d'autres entreprises ».

Isaline : « Je vois la PME comme un moyen de toucher à tout, d'avoir une vue globale de l'entreprise. Par contre, dans une trop petite structure, j'ai le sentiment que, parce qu'il y a peu de personnes, ils n'auront pas le temps de te former et que tu devras plutôt faire preuve de sens de l'observation et de débrouillardise pour t'auto-former. Je ne décrirais donc pas la PME comme un bon moyen de se former ».

JF : « Pour moi, le fait d'être passé par une grande entreprise peut être un bon moyen de rentrer dans une plus petite entreprise et de te démarquer des autres ».

Simon : « Moi ne vois pas la PME comme premier emploi, pour moi, dans notre domaine, c'est via un emploi dans une ou plusieurs grandes entreprises que tu seras le mieux formé ».

Adri : « Pour moi, par définition, dans une entreprise où il y a moins d'employés, j'ai plus de chance de me démarquer et de me développer dans l'entreprise »

XIV.

Simon : « Je vois la PME comme une structure dans laquelle il faut vraiment s'investir, ce qui peut demander des horaires plus irréguliers et des journées parfois plus longues que la normale ».

Isaline : « Je vois la PME comme un employeur pour lequel on peut vraiment apporter notre pierre à l'édifice, on peut être impliqué dans la croissance, le développement de l'entreprise ».

5) Comptez-vous vous orienter directement vers la PME en tant qu'employeur une fois diplômé ?

Joseph : « Je ne me vois pas travailler dans la même entreprise toute ma vie mais je ferai en fonction du job, je ne sais pas me dire à l'avance combien de temps je suis susceptible de rester dans l'une ou l'autre organisation ».

Benjamin: « Pour moi la PME peut plus vite tomber en faillite, je ne vois donc pas cette organisation comme un employeur qui m'offre une sécurité de l'emploi, c'est donc pour moi trop risqué de travailler dans une PME et d'y perdre ton emploi à 40 ans. Pour moi, si je travaille un jour dans une PME c'est en étant jeune pour pouvoir rebondir dans le cas où ça tournerait mal ».

Simon : « Je me vois travailler dans une PME en fin de carrière si c'est la mienne ! »

Isaline : « Une fois que j'aurai des enfants, je me vois plutôt travailler dans une PME pour les horaires que je pense qu'elle proposera ».

Joseph : « Une fois diplômé, je ne sais pas vers quel « type » d'employeur je vais me tourner, je ferai plus attention aux postes proposés, au degré de liberté que l'on peut y bénéficier et aux responsabilités associées ».

6) Si vous deviez associer un mot à la PME (Ici, nous avons mené un tour de table en demandant d'associer un mot à la PME):

Proximité, implication, petit salaire, sens du travail, familial, vue sur le résultat (aboutissement), proximité géographique, instabilité (de l'emploi, financière), peu d'échelons hiérarchiques.

7) A quel type d'organisation/ d'employeur auriez-vous tendances à rattacher les items suivants ? (Dans le cadre de cette question, nous avons soumis un par un les items dégagés par Berthon et al.)

- La reconnaissance de la part du management : PME
- Un environnement de travail convivial : PME (*Pour la majorité, mais la GE est aussi un employeur dans lequel il y a beaucoup de gens, donc plus de chances de lier des liens et de trouver des gens avec qui tu vas t'entendre*).

- Un tremplin vers un futur emploi : GE

(Je vois le tremplin comme un lien vers une autre entreprise et non pas en interne (Plutôt alors une perspective de carrière))

Joseph : « Si c'est pour devenir indépendant, se mettre à son compte, je vois plutôt la PME comme un bon tremplin ».

-Une organisation dans laquelle j'ai un sentiment de confiance en moi :

Thibaut: « PME car moins de gens passent derrière mon travail donc il ya plus de chance d'obtenir un feedback positif ».

Isaline : PME

Joseph : « Si tu arrives à te démarquer dans une GE, cela peut être éventuellement plus valorisant mais dans une PME, les managers sont sûrement plus proches de toi et estiment davantage ton travail ».

- Gagner de l'expérience pour améliorer sa carrière : *(Ca dépend de ce à quoi tu te destines)*

Simon : « Si tu veux être indépendant, alors je dirais plus PME. CEO, dans une GE. Cela dépend selon moi de ton objectif de carrière. Pour moi, pour être cadre, j'irai plutôt dans une GE. Je vois plutôt l'évolution hiérarchique (en grade) dans ce type de boîte. Il y a plus d'échelons et donc selon moi, la progression ira plus vite ».

Isaline: « Pour moi aussi, l'évolution sera moins rapide dans une PME, simplement parce qu'il y a moins d'échelons. Par contre pour moi, tu auras très vite des responsabilités en PME».

- Avoir une bonne relation avec ton supérieur :

XVI.

Thibaut: « J'ai envie de dire que dans une PME, ton patron aura tendance à être plus ton ami ».

Joseph: « Je dirais PME car tout le monde est dans le même bateau ».

Isaline : « Tu connais mieux ton patron en PME ».

Jean-François : « Oui tu le connais mieux, mais tu ne t'entends pas non plus forcément avec ».

Thibaut : « Oui c'est moins informel dans une PME ».

Joseph : « Dans une GE tu as probablement un supérieur direct, il est supérieur direct mais au final employé tout comme toi. Alors que dans une PME tu as à faire aux patrons et probablement propriétaires et donc tu peux peut-être avoir plus de pressions que dans une grande entreprise ».

Simon : « Dans une GE tu fais un erreur, cela va se retourner dans un premier temps sur ton supérieur car si tu fais une erreur c'est lui qui va se faire incendier. La relation humaine sera plus développée, riche et humaine avec le patron en PME ».

Isaline: « Dans l'entreprise où je fais mon stage, on est 15 collaborateurs. Il y a le CEO/CFO et le Responsable R&D mais je ne sais pas qui est vraiment mon supérieur, c'est un peu flou. Pour moi je les prends un peu comme des employés ordinaires. Le second stagiaire et moi, nous ne sommes pas d'accord sur qui est le CEO et donc quels ordres prend le pas par rapport à un autre ».

- Avoir une bonne relation avec tes collègues : *(Les deux, on ne peut pas tout relier avec la taille)*

Isaline : « Pour moi dans les GE, avec tes collègues il se peut que tu veuilles te démarquer, et donc on va se battre entre guillemets avec ses collègues. Dans les PME j'ai l'impression que l'on est plus dans un esprit d'équipe et que l'on cherche à améliorer les performances de l'entreprise, justement en équipe ».

Max : « Dans une PME, il y aura plus de spécialisation du travail. Les gens sont chacun spécialisés dans un domaine en particulier. Tandis que dans une GE, plusieurs personnes ont le même job et donc elles auront plus de tendance à vouloir se battre et faire mieux que toi ».

Joseph: « Ne fut-ce que le temps de midi, quand tu t'imagines aller dans une cafétéria de 15 personnes ou une cafétéria de 700 personnes, et bien tu créeras plus facilement des liens avec la petite structure. Les gens se connaissent mieux et par conséquent peuvent s'apprécier beaucoup plus. Cela fait un peu : « Tu es obligé de me parler et moi aussi » donc cela peut favoriser une bonne relation. Cela joue beaucoup à mon avis. Et qui plus est, le fait de ne pas connaître tout le monde peut jouer sur le fait de créer de la concurrence avec ses collègues ».

- Des collègues qui te soutiennent et t'encouragent : *(Les deux)*

Simon : « Moi qui réalise mon stage dans une GE, des collègues qui te soutiennent quant à ta vie privée, je vois que c'est le cas. En revanche, si je commets la moindre erreur dans mon travail, je serai attendu au tournant. Certains collègues n'hésiteront pas à me lyncher ».

- Avoir un travail excitant :

Simon : « Pour moi la taille ne compte là dessus ».

Max : « PME, tu vois plus où tu vas dans une PME ».

- Un employeur Innovant

Simon : « Je dirai PME. J'en fais appel aux fameuses start-ups : les petites entreprises toutes innovantes ».

Jean-François: « Une pme, si elle veut survivre je dirais qu'elle aura plus tendance à devoir innover pour prendre des parts de marché et se développer. Sinon elle se fera manger. Une grande entreprise aura tendance à vouloir maintenir la position qu'elle occupe et par conséquent ne pas trop innover ».

Simon : « J'utiliserai plutôt le secteur d'activité comme critère pour déterminer l'innovation. Pas la taille. Il y a des domaines qui le sont plus. Un boulanger ne doit pas être innovant, simplement faire du bon pain. Il y a d'autres domaines qui nécessitent plus d'innovation. Sinon ils se font manger. Je pense notamment à la technologie, au biomédical, au scientifique, au pharmaceutique, ils doivent trouver quelque chose de mieux ».

XVIII.

Thibaut : « Je ne suis pas trop d'accord avec ce que vient de dire Simon. Pour moi il y a toujours besoin d'innover. Et surtout, il y a toujours moyen d'innover. Le boulanger dont tu parlais en question, il y a peut-être un intérêt pour lui qu'il développe une application mobile, un moyen de produire ses pains plus efficacement, je sais pas mais pour moi, l'innovation elle peut-être partout ».

Joseph: Pour moi dans ma filière d'étude c'est un peu le principe l'innovation ! Nous voulons travailler dans l'innovation. Mon secteur c'est l'énergie : l'éolien, le pétrole. Donc de ce côté là je n'ai pas trop le choix. Il faut des entreprises innovantes.

Adrien: « Moi l'entreprise doit être innovante. C'est hyper important. Sinon l'entreprise ne survivra pas ».

Simon : « Il y a des domaines où l'innovation n'existe pas ».

- Une entreprise qui valorise et utilise ta créativité : « PME »
- L'entreprise fournit des biens et services de haute qualité (*Pas clair*)

Jean-François : « Pour moi ça ne change rien ».

Joseph: « Dans une grande entreprise tu ne sens pas la valeur apportée au produit, moins l'impression de participer à la qualité du produits »

Simon : « Oui mais dans une GE, on est pas 10 à avoir participé à la qualité, mais 500. La réflexion est plus aboutie. Et par définition, une grande entreprise si elle est grande c'est qu'elle est bonne dans ce qu'elle fait et qu'elle fournit des grands produits ».

Benjamin : « Oui mais si tu regardes Aldi qui est une grande entreprise elle ne fournit pas des biens de haute qualité par rapport à Delhaize, par exemple »

Jean-François : « Oui mais ils sont très bons dans ce qu'ils font. Sur le créneau du discount ce sont les meilleurs. Et donc relativement à DELHAIZE, ils sont bons sur le créneau »

- Opportunités de promotions dans l'organisation (*Tout le monde : GE. (Mais plus d'échelons)*)

Thibaut : « Au niveau rapidité de promotion, je dirai dans la GE car plus d'échelons. Mais peut-être il y a –t-il plus de possibilités quand tu montes un échelon plutôt qu'un ».

- Humanitarian organisation : Give Back To Society (Contribution de l'entreprise à la société en général)

Jean-François: « D'un point de vue économique, ce sont les PME qui contribuent clairement à l'activité économique du pays et de son PIB ».

Simon : « Cela dépend dans quel pays tu es aussi, certains pays sont majoritairement productifs avec des multinationales ».

Benjamin : « Les Grandes Entreprises, d'un point de vue économique, ont peut être plus de comptes à rendre et, par conséquent, sont plus enclines à vouloir réduire leur empreinte écologique ».

Joseph : « Je suis d'accord, on aura tendance à plus vérifier chez les grandes que les petites entreprises ».

- L'opportunité d'appliquer ce qui a été appris par une activité du secteur tertiaire (Un peu bizarre, pourquoi se focaliser sur le secteur tertiaire ? Tout le monde ne passe pas forcément par là)

Unanimement PME.

Benjamin : « Tu touches plus à tout dans une PME ».

- Opportunité d'apprendre à ses collègues son expérience passée.

Jean-François : « Dans une grande entreprise, tu auras surement plus tendance à croiser plus de gens et qui ont surement vécu dans plusieurs entreprises ».

Isaline: « Ok c'est vrai, mais dans les PME on va plus prendre le temps pour t'expliquer je pense ».

Simon : « Pour moi plus de partage dans une grande entreprise. Non je ne suis pas d'accord, dans mon stage quand j'ai une question, tout le monde m'explique avec plaisir et 10 personnes sont prêtes à le faire. Selon moi, il y a plus de partages pour moi dans la grande entreprise ».

XX.

- Sentiment d'acceptation et d'appartenance.

Simon : « Pour l'appartenance : PME bien plus je veux bien le concevoir...Mais en ce qui concerne l'acceptation c'est au cas par cas. Tes collègues c'est tes collègues. Tout dépendra d'eux et de la relation que tu entretiendras avec ces personnes ».

Jean-François: « Toutefois, j'ai l'impression que je côtoierai plus de gens différents dans une PME. Et donc je me sentirais plus accepté si je connaissais tout le monde ».

Joseph : « Je dirai PME car tu peux te sentir plus valorisé si tu peux répondre à des questions de gens qui ne sont pas calés dans ton domaine. Chose qui est possible dans une petite structure et pas une grande car il y a qui font le même boulot que toi ».

- L'organisation est orientée client : *(Ca dépend encore une fois)*

Simon : « L'orientation client doit être la même dans toutes les entreprises. Sinon elle ne prospère pas. C'est obligatoire ».

Jean-François: « Mais dans la pme, tout le monde peut être amené à avoir plus de contacts avec les clients ».

Simon : « Mais tout le monde en grande entreprise doit faire son travail pour satisfaire le client justement ».

- La sécurité de l'emploi dans une entreprise:

Thibaut : « Tu es une goutte d'eau dans une grande entreprise, tu te fais remplacer pour un oui ou un non ».

Simon : « Il y a aussi plus de risques d'instabilité financière avec les PME. Elles ont plus susceptibles de faire faillite car elles ont moins de ressources et donc tu peux aussi te faire virer du jour au lendemain ».

Jean-François: « En tant que patron de PME, j'aurai plus du mal à me séparer d'un collaborateur car il sera plus indispensable. Sinon après je dois le retrouver le former etc. et cela demande du temps et de l'argent ».

Thibaut: « Tu as plus de flux pour les nouveaux arrivants dans la GE. C'est plus facile donc de virer de l'effectif en grande entreprise ».

- Expérience inter-département (*PME d'office*)

Thibaut: « Tu as moins de département en PME ».

Benjamin : « Tu as moins de chance d'en trouver surtout ».

Isaline : « Oui mais dans grande entreprise : si tu travailles au département marketing, tu n'iras jamais aller en finance. Ton job est ton job ».

- Un environnement de travail heureux (*Cela ne change rien que cela soit une PME ou GE, pas pertinent*)

- Un salaire moyen supérieur à la moyenne

Simon : « Je dirai grande boîte. Elles ont une marge de manœuvre et de largesses pour rémunérer leurs employés. Pour un premier job, j'estime que la grande entreprise peut plus rémunérer ».

Jean-François: « Les pme sont peut-être mettre un salaire plus élevés pour attirer les meilleurs talents à mon sens ».

- Package salarial attractif

Simon : « On imagine les Big Fours, ou AGC, elles ont les ressources pour financer une voiture de société, un lap top, GSM en plus des salaires...Je dirai GE ».

Joseph: « Elles ont plus d'argent pour ça c'est vrai, je dirais GE aussi ».

Simon : « Une pme ne peut pas se permettre de payer une voiture à tous ses employés ».

8) Allez vous vous diriger vers la PME directement après les études ?

Adrien: « Après avoir été entièrement formé au sein d'une GE. Donc avoir un bon bagage avant.

XXII.

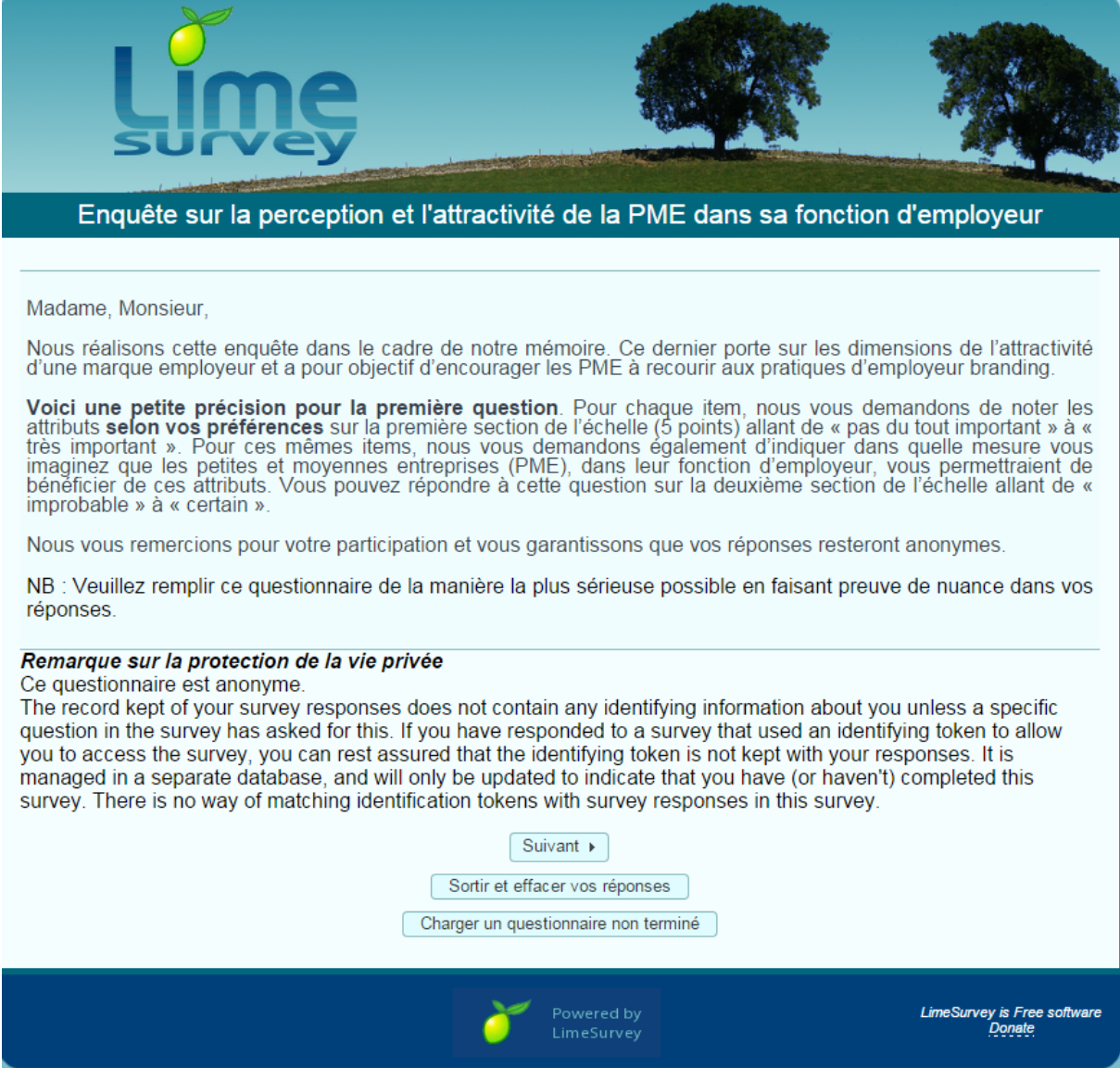
Isaline: « Moi je vois la PME comme premier employeur ».

Joseph : « Moi ça rentre pas trop en ligne de compte, je prendrais ce qu'il me plaît ».

Simon : « Je pense que c'est plus intéressant de se diriger d'abord dans une grande entreprise, qui a les moyens de te former dans le domaine que tu préconises ».

Benjamin : « Moi je ne compte jamais aller dans une pme ».

2. Annexe 2 : Questionnaire en Ligne



The screenshot shows a LimeSurvey questionnaire interface. At the top, there is a header with the LimeSurvey logo and a background image of two trees on a hill. Below the header, the title of the survey is displayed: "Enquête sur la perception et l'attractivité de la PME dans sa fonction d'employeur". The main content area contains the following text:

Madame, Monsieur,

Nous réalisons cette enquête dans le cadre de notre mémoire. Ce dernier porte sur les dimensions de l'attractivité d'une marque employeur et a pour objectif d'encourager les PME à recourir aux pratiques d'employeur branding.

Voici une petite précision pour la première question. Pour chaque item, nous vous demandons de noter les attributs **selon vos préférences** sur la première section de l'échelle (5 points) allant de « pas du tout important » à « très important ». Pour ces mêmes items, nous vous demandons également d'indiquer dans quelle mesure vous imaginez que les petites et moyennes entreprises (PME), dans leur fonction d'employeur, vous permettraient de bénéficier de ces attributs. Vous pouvez répondre à cette question sur la deuxième section de l'échelle allant de « improbable » à « certain ».

Nous vous remercions pour votre participation et vous garantissons que vos réponses resteront anonymes.

NB : Veuillez remplir ce questionnaire de la manière la plus sérieuse possible en faisant preuve de nuance dans vos réponses.

Remarque sur la protection de la vie privée
Ce questionnaire est anonyme.
The record kept of your survey responses does not contain any identifying information about you unless a specific question in the survey has asked for this. If you have responded to a survey that used an identifying token to allow you to access the survey, you can rest assured that the identifying token is not kept with your responses. It is managed in a separate database, and will only be updated to indicate that you have (or haven't) completed this survey. There is no way of matching identification tokens with survey responses in this survey.

At the bottom of the main content area, there are three buttons:

- Suivant ►
- Sortir et effacer vos réponses
- Charger un questionnaire non terminé

The footer of the survey contains the LimeSurvey logo, the text "Powered by LimeSurvey", and a link to "LimeSurvey is Free software Donate".

Les attributs organisationnels et liés à l'emploi

1) Quelle importance accordez-vous aux attributs du travail et organisationnels suivants lorsque vous considérez votre futur employeur? Veuillez noter les attributs suivant leur importance relative par rapport aux autres en ayant conscience que dans la réalité, un employeur ne pourra pas vous offrir tous ces avantages.

2) Dans quelle mesure imaginez-vous qu'une PME vous permettra de disposer de ces attributs?

[illegible]

XXIV.

[illegible]

Il pense que les gens doivent faire ce qu'on leur dit. Il pense que les gens devraient suivre les lois tout le temps, même quand personne ne les regarde.						
	Tout à fait comme moi	Comme moi	Un peu comme moi	Très peu comme moi	Pas comme moi	Pas du tout comme moi
C'est important pour lui d'écouter les personnes qui sont différentes de lui. Même si il n'est pas d'accord avec elles, il essaye toujours de les comprendre.						
C'est important pour lui d'être humble et modeste. Il essaie de ne pas attirer l'attention sur lui.						
Prendre du bon temps est important pour lui, il aime prendre du plaisir.						
C'est important pour lui de prendre ses propres décisions dans ses actions. Il aime être libre et indépendant des autres.						
C'est très important pour lui d'aider les personnes qui l'entourent. Il veut se préoccuper de leur bien-être.						
Sa réussite lui importe beaucoup, il espère être reconnu pour ses réussites.						
C'est important pour lui que le gouvernement assure sa sécurité contre toutes formes de menaces. Il veut un état fort qui puisse protéger ses citoyens.						

	Tout à fait comme moi	Comme moi	Un peu comme moi	Très peu comme moi	Pas comme moi	Pas du tout comme moi
Il recherche l'aventure et aime prendre des risques. Il veut avoir une vie trépidante.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Il est important pour lui de toujours bien se comporter. Il veut éviter quoi que ce soit qui puisse être critiqué.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
C'est important pour lui d'être respecté. Il veut que les gens fassent ce qu'il dit.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
C'est important pour lui d'être fidèle à ses amis. Il veut se consacrer aux personnes qui lui sont proches.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Il est convaincu que les gens devraient se préoccuper de la nature. Prendre soin de l'environnement est important pour lui.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Il accorde l'importance aux traditions. Il essaye de suivre les coutumes qui lui ont été transmises par sa religion ou sa famille.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Il profite de toutes les occasions pour s'amuser, c'est important pour lui de faire des choses qui lui apportent du plaisir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐



Powered by
LimeSurvey

LimeSurvey is Free software
[Donate](#)

Votre profil

* Avez-vous des proches (membres de la famille, amis) qui travaillent dans une PME?

☐ Oui ☒ Non

* Avez-vous des proches (membres de la famille, amis) qui dirigent ou dirigeaient une PME?

☒ Oui ☐ Non

* Avez-vous déjà vécu une expérience professionnelle (job d'étudiant, stage ou autre) dans une PME (en ce compris les start-ups) ?

☐ Oui ☒ Non

* Au travers de votre cursus universitaire, dans quelle mesure estimez-vous avoir eu l'occasion de visiter des PME et/ou de les aborder en cours (e.g. conférence donnée par un dirigeant de PME, étude de cas, travaux pratiques) ?

	Jamais	Occasionnellement	Assez souvent	Fréquemment
Veuillez indiquer une fréquence	☐	☐	☐	☐

* Avez-vous déjà accepté une offre d'emploi?

☐ Oui ☒ Non

* Si non, quelle est la probabilité que vous

	Nulle	Faible	Moyenne	Elevée	Très élevée
Postuliez pour une PME	☐	☐	☐	☐	☐
Postuliez pour une grande entreprise ou une multinationale	☐	☐	☐	☐	☐
Postuliez pour une organisation du secteur public	☐	☐	☐	☐	☐
Vous lanciez en tant qu'indépendant	☐	☐	☐	☐	☐

* Avez-vous déjà accepté une offre d'emploi?

☒ Oui ☐ Non

* Si oui, dans quel type d'organisation?

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

- ☐ Dans une PME
- ☐ Dans une grande entreprise ou une multinationale
- ☐ Dans un autre type d'organisation

*** Quelle est votre filière d'étude?**

Please select one answer

☐ Ingénieur de Gestion (Louvain School of Management)

☐ Sciences de Gestion (Louvain School of Management)

☐ Ingénieur Civil (Ecole Polytechnique de Louvain)

☐ Bio Ingénieur (Faculté d'Agronomie)

*** Quelle est votre spécialisation?**

? Vous devez indiquer l'option que vous avez choisie en Master

*** Où résidez-vous?**

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

☐ Bruxelles Capitale

☐ Brabant Wallon

☐ Namur

☐ Hainaut

☐ Luxembourg

☐ Liège

☐ Autre :

*** Quel est votre genre?**

☐ Féminin ☐ Masculin

 Powered by
LimeSurvey

LimeSurvey is Free software
Donate

3. Annexe 3 : Liste des attributs adaptés de Berthon et al. (2005)

<i>Items</i>	<i>Source/Manipulation</i>
La reconnaissance/appréciation du management	Berthon et al. (2005)
Un environnement de travail convivial	Adapté suite au <i>focus group</i> pour remplacer « A fun working environment » et « Happy work environment » de Berthon et al. (2005)
Une valeur ajoutée à mon CV, un tremplin vers un emploi futur	Adapté pour remplacer « A springboard for future employment » de Berthon et al. (2005)
Une organisation pour laquelle je suis fier/fière de travailler	Berthon et al. (2005)
Une organisation dans laquelle j'ai un sentiment de confiance de moi	Berthon et al. (2005)
L'opportunité d'acquérir de l'expérience pour faire évoluer ma carrière	Berthon et al. (2005)
Une relation de qualité avec mes supérieurs hiérarchiques	Berthon et al. (2005)
Des collègues qui me soutiennent et m'encouragent	Berthon et al. (2005). À notre sens, cet item sous-entend d'avoir une bonne relation avec ses collègues. Par souci de confort pour le répondant, nous avons donc supprimé l'item « Having a good relationship with your colleagues » de l'échelle <i>EmpAt</i> .
Un environnement de travail excitant, stimulant	Berthon et al. (2005)

Un employeur innovant qui utilise des pratiques de travail novatrices	Berthon et al. (2005)
Un employeur qui utilise et valorise ma créativité et encourage la prise d'initiatives	Adapté de l'item « The organisation both values and makes use of your creativity » de Berthon et al. (2006) pour intégrer la notion de prise d'initiatives
Une organisation qui délivre des biens/services de haute qualité	Berthon et al. (2005)
Une organisation qui fournit des services et produits innovants	Berthon et al. (2005)
Les opportunités de promotion au sein de l'organisation	Berthon et al. (2005)
Une organisation socialement responsable et respectueuse de l'environnement	Adapté de l'item « Humanitarian organisation – gives back to society » de Berthon et al. (2006)
L'opportunité d'appliquer ce que j'ai appris au travers de mon cursus	Berthon et al. (2005)
L'opportunité d'enseigner aux autres ce que j'ai appris	Berthon et al. (2005)
Un sentiment d'acceptation et d'appartenance à l'organisation	Berthon et al. (2005)
Une organisation orientée client	Berthon et al. (2005)
Une sécurité d'emploi au sein de l'organisation	Berthon et al. (2005)
L'opportunité de travailler dans différents départements	Berthon et al. (2005)
Un salaire moyen supérieur à la moyenne	Berthon et al. (2005)
Un package salarial attractif	Berthon et al. (2005)
L'opportunité de travailler à l'international	Ajouté suite au <i>focus group</i>

XXXII.

Une organisation qui offre des formations professionnelles et de développement personnel	Ajouté suite au <i>focus group</i>
Des activités d'intégration et de cohésion sociale (Incentives/Teambuilding)	Ajouté suite au <i>focus group</i>
L'opportunité de travailler en groupe (de développer l'esprit d'équipe)	Ajouté suite au <i>focus group</i>
La proximité géographique de mon lieu de travail	Ajouté suite au <i>focus group</i>
Des horaires de travail flexibles	Ajouté suite au <i>focus group</i>
Une diversité des tâches qui me sont confiées	Ajouté suite au <i>focus group</i>
Un haut niveau de responsabilité et une implication dans le processus décisionnel	Ajouté suite au <i>focus group</i>
Une autonomie dans l'organisation et la réalisation de mon travail	Ajouté suite au <i>focus group</i>
La performance financière de l'organisation	Ajouté suite au <i>focus group</i>
Une organisation dans laquelle j'ai une vue sur l'impact de mon travail (sur ma contribution)	Ajouté suite au <i>focus group</i>

4. Annexe 4 : Validité des échelles

4.1. Echelle adaptée de Berthon et al. (2005)

4.1.1. Echelle avec 34 items (Fixée à 5 facteurs)

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,732
Test de sphéricité de	Khi-deux approx.	1605,676
Bartlett	ddl	561
	Signification	,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	6,167	18,138	18,138	6,167	18,138	18,138	3,832	11,271	11,271
2	2,780	8,176	26,314	2,780	8,176	26,314	3,214	9,453	20,724
3	2,255	6,632	32,946	2,255	6,632	32,946	3,155	9,279	30,003
4	1,747	5,137	38,083	1,747	5,137	38,083	2,237	6,579	36,582
5	1,714	5,042	43,125	1,714	5,042	43,125	2,225	6,543	43,125
.....									
34	,191	,561	100,000						

Rotation de la matrice des composantes

	Composante				
	1	2	3	4	5
Q1.34.Imp	,698	,157	,171	-,048	-,093
Q1.32.Aut	,684	-,128	,002	,144	-,045
Q1.4.Fier	,541	-,180	,206	,104	,119
Q1.9.Sti	,495	,104	,102	,177	,185
Q1.11.Crea	,481	,104	,126	-,043	,091
Q1.30.Div	,472	-,003	,223	-,014	,282
Q1.31.Resp	,463	,302	-,051	,285	,112
Q1.18.App	,447	,182	,391	,067	-,142
Q1.10.Nov	,428	,058	,132	,167	,312
Q1.33.Fin	,418	,410	-,269	,238	-,035
Q1.12.HC	,391	,060	-,060	,376	,344
Q1.15.RSE	,345	-,252	,237	,159	,107
Q1.14.Pro	,024	,755	,187	-,128	,132
Q1.23.Pack	-,137	,628	-,161	,197	,253
Q1.20.Sec	-,074	,588	,377	,248	-,288
Q1.22.Sal	-,217	,588	-,066	,288	,311
Q1.3.CV	,249	,466	,177	-,036	,182
Q1.6.Exp	,301	,459	,088	,019	,046
Q1.1.Rec	,342	,424	,371	-,131	-,103
Q1.25.Form	,359	,381	,187	-,084	,205
Q1.8.Col	,027	,076	,726	,021	,123
Q1.27.Grpe	,101	,151	,599	-,001	,113
Q1.5.Conf	,146	-,066	,593	,217	-,247
Q1.26.Soc	,166	,061	,566	,199	-,002

Q1.7.Sup	,169	,220	,542	,203	,247
Q1.2.Env	,157	-,076	,480	-,238	,159
Q1.16.Know	,092	-,051	,060	,682	-,015
Q1.17.Teach	,186	-,230	,242	,544	,118
Q1.28.Proxi	-,024	,161	,098	,454	-,017
Q1.19.CI	,283	,240	-,070	,428	-,100
Q1.24.Int	,140	,177	-,009	-,103	,679
Q1.21.Dep	,052	,205	,136	-,049	,623
Q1.13.Inn	,330	,128	,009	,381	,471
Q1.29.Hor	,035	-,171	,325	,337	,445

4.1.2. Echelle à 34 items (Fixés à 4 facteurs)

Variance totale expliquée									
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
							chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	6,167	18,138	18,138	6,167	18,138	18,138	3,848	11,319	11,319
2	2,780	8,176	26,314	2,780	8,176	26,314	3,279	9,643	20,961
3	2,255	6,632	32,946	2,255	6,632	32,946	3,206	9,431	30,392
4	1,747	5,137	38,083	1,747	5,137	38,083	2,615	7,691	38,083
5	1,714	5,042	43,125						
34	,191	,561	100,000						

Rotation de la matrice des composantes

	Composante			
	1	2	3	4
Q1.34.Imp	,703	,029	,224	-,082
Q1.32.Aut	,661	-,220	,034	,135
Q1.31.Resp	,509	,267	-,042	,234
Q1.33.Fin	,500	,332	-,248	,062
Q1.9.Sti	,494	,092	,111	,256
Q1.4.Fier	,490	-,205	,220	,232
Q1.11.Crea	,476	,059	,154	,035
Q1.18.App	,451	,079	,423	-,024
Q1.30.Div	,438	,013	,234	,207
Q1.10.Nov	,414	,092	,129	,338
Q1.25.Form	,388	,369	,209	,018
Q1.19.CI	,337	,179	-,070	,211

Q1.15.RSE	,287	-,247	,235	,274
Q1.14.Pro	,116	,747	,203	-,155
Q1.23.Pack	-,035	,692	-,183	,152
Q1.22.Sal	-,125	,686	-,104	,269
Q1.20.Sec	,012	,502	,382	-,092
Q1.3.CV	,296	,459	,192	,015
Q1.6.Exp	,359	,409	,111	-,033
Q1.21.Dep	,046	,359	,109	,325
Q1.24.Int	,133	,333	-,030	,317
Q1.8.Col	-,013	,110	,716	,142
Q1.27.Grpe	,080	,166	,598	,095
Q1.5.Conf	,114	-,137	,597	,078
Q1.26.Soc	,142	,048	,561	,190
Q1.7.Sup	,161	,268	,526	,314
Q1.2.Env	,099	-,055	,492	-,012
Q1.1.Rec	,378	,326	,412	-,204
Q1.29.Hor	-,021	-,026	,274	,596
Q1.13.Inn	,335	,225	-,021	,567
Q1.17.Teach	,144	-,186	,205	,556
Q1.16.Know	,100	-,036	,020	,517
Q1.12.HC	,394	,115	-,079	,493
Q1.28.Proxi	,009	,171	,071	,300

4.1.3. Echelle à 19 items (fixés à 3 facteurs)

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	4,374	23,022	23,022	4,374	23,022	23,022	3,144	16,547	16,547
2	2,278	11,991	35,012	2,278	11,991	35,012	3,080	16,211	32,759
3	1,948	10,253	45,265	1,948	10,253	45,265	2,376	12,507	45,265
19	,294	1,545	100,000						

Rotation de la matrice des composantes

	Composante		
	1	2	3

XXXVI.

Q1.13.Inn	,674	-,006	,245
Q1.12.HC	,667	-,073	,135
Q1.32.Aut	,628	,069	-,281
Q1.9.Sti	,579	,148	,035
Q1.34.Imp	,557	,323	-,072
Q1.31.Resp	,546	,111	,260
Q1.10.Nov	,536	,184	,056
Q1.4.Fier	,516	,238	-,281
Q1.8.Col	,028	,679	,052
Q1.27.Grpe	,036	,629	,021
Q1.26.Soc	,164	,620	,002
Q1.5.Conf	,097	,614	-,254
Q1.1.Rec	,205	,542	,195
Q1.20.Sec	-,133	,537	,435
Q1.7.Sup	,334	,521	,226
Q1.18.App	,353	,519	-,018
Q1.23.Pack	,095	-,082	,799
Q1.22.Sal	,094	-,007	,773
Q1.14.Pro	,040	,305	,692

4.2. Echelle des valeurs individuelles adaptée par Schwartz (ESS)

4.2.1. Echelle à 21 items (7 facteurs)

Composante	Variance totale expliquée								
	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,973	14,156	14,156	2,973	14,156	14,156	2,296	10,931	10,931
2	2,452	11,674	25,830	2,452	11,674	25,830	2,218	10,561	21,492
3	2,115	10,070	35,900	2,115	10,070	35,900	1,885	8,976	30,469
4	1,738	8,274	44,174	1,738	8,274	44,174	1,757	8,366	38,835
5	1,386	6,598	50,772	1,386	6,598	50,772	1,628	7,751	46,586
6	1,156	5,507	56,278	1,156	5,507	56,278	1,617	7,701	54,287
7	1,099	5,232	61,510	1,099	5,232	61,510	1,517	7,223	61,510
21	,260	1,236	100,000						

Rotation de la matrice des composantes

	Composante						
	1	2	3	4	5	6	7
Q3.1.idcréa	,739	,081	-,151	-,038	-,022	,282	,080
Q3.15.avent	,715	,201	,149	,066	,045	,066	-,151
Q3.5.secure	-,690	,207	,115	,046	-,051	,185	,149
Q3.6.New	,499	,205	,322	,161	-,059	-,147	,154
Q3.4.admir	,048	,865	-,010	-,030	,057	,076	-,105
Q3.13.succès	,118	,788	,082	,179	,180	,015	,062
Q3.17.RSPCT	,023	,554	,312	-,106	-,441	,031	,217
Q3.2.Riche	,025	,508	-,271	,178	-,457	,153	,129
Q3.12.aider	,318	,022	,680	,141	,219	-,022	,057
Q3.18.fidel	-,077	-,024	,673	,278	,010	-,024	-,036
Q3.16.Comport	-,221	,128	,631	-,180	-,011	,305	,290
Q3.10.plaisi	,031	-,007	,092	,804	-,058	-,043	,105
Q3.21.FUN	,063	,141	,157	,784	,005	,006	-,156
Q3.3.égal	,006	,062	,010	,007	,752	,001	,100
Q3.19.Envi	,235	,012	,081	,019	,531	,461	-,076
Q3.8.compréhe	-,117	,134	,266	-,125	,478	-,083	,402
Q3.14.gouv	-,136	,098	-,128	,347	,119	,684	,112
Q3.20.Trad	,127	,019	,184	-,238	-,075	,634	-,023
Q3.9.humble	-,230	-,156	,237	-,055	,129	,194	,680
Q3.11.Indép	,395	,092	-,025	,201	,048	-,221	,604
Q3.7.loi	-,151	,222	-,121	-,138	-,118	,421	,471

4.2.2. Echelle à 15 items (4 facteurs)

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,748	18,319	18,319	2,748	18,319	18,319	2,237	14,913	14,913
2	2,239	14,924	33,243	2,239	14,924	33,243	2,178	14,519	29,432
3	1,845	12,298	45,541	1,845	12,298	45,541	2,124	14,163	43,596
4	1,508	10,057	55,598	1,508	10,057	55,598	1,800	12,002	55,598
15	,290	1,932	100,000						

Rotation de la matrice des composantes

	Composante			
	1	2	3	4
Q3.4.admir	,794	,121	-,010	-,005
Q3.2.Riche	,689	-,066	-,259	,011
Q3.13.succès	,680	,221	,120	,208
Q3.17.RSPCT	,667	,015	,235	-,003
Q3.15.avent	,146	,767	-,055	,093
Q3.1.idcréa	,151	,686	-,150	-,182
Q3.5.secure	,271	-,645	,297	,052
Q3.6.New	,176	,595	,198	,208
Q3.16.Comport	,199	-,097	,758	-,039
Q3.9.humble	-,064	-,209	,649	-,090
Q3.8.compréhe	,010	,034	,598	-,046
Q3.12.aider	-,093	,473	,508	,389
Q3.21.FUN	,139	,050	-,141	,822
Q3.10.plaisi	,036	-,009	-,079	,779
Q3.18.fidel	-,033	,033	,445	,473

5. Annexe 5 : Fiabilité des échelles**5.1. Echelle adaptée de Berthon et al. (2005)****5.1.1. Intérêt intrinsèque du travail/de la fonction au sein de l'organisation****Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,747	8

5.1.2. Dimension sociale du travail/ de l'organisation

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,746	7

5.1.3. Dimension économique du travail/ de la fonction au sein de l'organisation

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,690	4

5.2. Echelle des valeurs individuelles adaptée par Schwartz (ESS)

5.2.1. Accomplissement

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,694	4

5.2.2. Stimulation

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,649	4

XL.

5.2.3. Bienveillance

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,609	5

5.2.4. Hédonisme

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,618	2

6. Annexe 6 : Analyses descriptives

6.1. Attributs du travail et organisationnels : préférences et perceptions

Statistiques descriptives

	N	Plage	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q1.2.Env	154	4	1	5	4,48	,669
Q1.9.Sti	154	3	2	5	4,33	,616
Q1.6.Exp	154	3	2	5	4,26	,665
Q1.1.Rec	154	3	2	5	4,23	,655
Q1.34.Imp	154	3	2	5	4,22	,786
Q1.30.Div	154	3	2	5	4,18	,709
Q1.32.Aut	154	3	2	5	4,18	,628
Q1.20.Sec	154	4	1	5	4,15	,862
Q1.5.Conf	154	4	1	5	4,14	,681
Q1.14.Pro	154	4	1	5	4,14	,809
Q1.18.App	154	3	2	5	4,12	,660
Q1.11.Crea	154	3	2	5	4,05	,770

Q1.27.Grpe	154	4	1	5	3,97	,878
Q1.4.Fier	154	3	2	5	3,97	,836
Q1.25.Form	154	4	1	5	3,96	,839
Q1.7.Sup	154	3	2	5	3,89	,805
Q1.23.Pack	154	4	1	5	3,89	,728
Q1.31.Resp	154	3	2	5	3,88	,753
Q1.3.CV	154	3	2	5	3,86	,893
Q1.26.Soc	154	4	1	5	3,82	,879
Q1.8.Col	154	4	1	5	3,78	,778
Q1.28.Proxi	154	4	1	5	3,75	1,026
Q1.29.Hor	154	3	2	5	3,68	,831
Q1.22.Sal	154	4	1	5	3,65	,875
Q1.15.RSE	154	4	1	5	3,65	1,070
Q1.24.Int	154	4	1	5	3,49	1,145
Q1.12.HC	154	4	1	5	3,42	1,034
Q1.33.Fin	154	4	1	5	3,42	,838
Q1.21.Dep	154	4	1	5	3,42	,955
Q1.10.Nov	154	4	1	5	3,31	1,007
Q1.13.Inn	154	4	1	5	3,21	1,010
Q1.19.Cl	154	4	1	5	3,18	,998
Q1.16.Know	154	4	1	5	2,94	1,064
Q1.17.Teach	154	4	1	5	2,90	1,002
N valide (liste)	154					

Statistiques descriptives

	N	Plage	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q2.18.App	154	4	1	5	4,25	,752
Q2.2.Env	154	4	1	5	4,21	,840
Q2.34.Imp	154	4	1	5	4,14	,932
Q2.7.Sup	154	4	1	5	4,14	,901
Q2.1.Rec	154	4	1	5	4,13	,806
Q2.27.Grpe	154	3	2	5	3,92	,878
Q2.11.Crea	154	4	1	5	3,90	,951
Q2.8.Col	154	4	1	5	3,87	,905
Q2.32.Aut	154	4	1	5	3,85	,854
Q2.30.Div	154	3	2	5	3,82	1,011

Q2.19.CI	154	4	1	5	3,79	,883
Q2.5.Conf	154	4	1	5	3,76	,841
Q2.4.Fier	154	4	1	5	3,75	,858
Q2.9.Sti	154	3	2	5	3,75	,904
Q2.31.Resp	154	4	1	5	3,68	,995
Q2.6.Exp	154	4	1	5	3,63	,970
Q2.28.Prox	154	4	1	5	3,59	,961
Q2.29.Hor	154	4	1	5	3,58	1,021
Q2.13.Inn	154	3	2	5	3,53	,842
Q2.26.Soc	154	4	1	5	3,47	1,098
Q2.10.Nov	154	4	1	5	3,34	,951
Q2.12.HC	154	4	1	5	3,32	,883
Q2.15.RSE	154	4	1	5	3,32	,891
Q2.33.Fin	154	4	1	5	3,25	,860
Q2.17.Teach	154	4	1	5	3,12	,910
Q2.20.Sec	154	4	1	5	3,08	1,009
Q2.3.CV	154	4	1	5	3,06	1,001
Q2.21.LDep	154	4	1	5	3,01	1,242
Q2.16.Know	154	4	1	5	2,98	,918
Q2.14.Opp	154	4	1	5	2,92	1,026
Q2.25.Form	154	4	1	5	2,73	,970
Q2.23.Pack	154	4	1	5	2,68	,876
Q2.22.Sal	154	4	1	5	2,56	,832
Q2.24.Int	154	3	1	4	2,53	,901
N valide (liste)	154					

6.2. Valeurs de Schwartz

Statistiques descriptives

	N	Plage	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q3.10.plaisi	154	3	3	6	5,38	,688
Q3.18.fidel	154	4	2	6	5,25	,795
Q3.21.FUN	154	4	2	6	4,94	,961
Q3.11.Indép	154	4	2	6	4,86	,993
Q3.12.aider	154	5	1	6	4,81	,943
Q3.8.compréhe	154	4	2	6	4,75	,926
Q3.13.succès	154	5	1	6	4,60	1,070
Q3.6.New	154	4	2	6	4,57	1,084

Q3.9.humble	154	5	1	6	4,54	1,079
Q3.4.admir	154	5	1	6	4,44	1,137
Q3.3.égal	154	5	1	6	4,33	1,172
Q3.1.idcréa	154	5	1	6	4,32	1,160
Q3.15.avent	154	5	1	6	4,31	1,076
Q3.19.Envi	154	5	1	6	4,25	1,406
Q3.16.Comport	154	5	1	6	4,21	1,343
Q3.17.RSPCT	154	5	1	6	4,18	1,091
Q3.5.secure	154	5	1	6	3,83	1,131
Q3.14.gouv	154	5	1	6	3,81	1,209
Q3.20.Trad	154	5	1	6	3,50	1,305
Q3.2.Riche	154	5	1	6	3,46	1,344
Q3.7.loi	154	5	1	6	3,05	1,272
N valide (liste)	154					

6.3. Variables de familiarité avec la PME

Statistiques

	Q4.Prochetra vaillentPME	Q5.Prochedirig erPME	Q6.Expérience Pme	Q7.Familiarité Unif
N Valide	120	120	120	120
Manquant	0	0	0	0
Moyenne	1,35	1,51	1,48	1,93
Mode	1	2	1	2
Variance	,229	,252	,251	,601

Table de fréquences**Q4.ProchetravailentPME**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	78	65,0	65,0	65,0
	Non	42	35,0	35,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q5.ProchedirigerPME

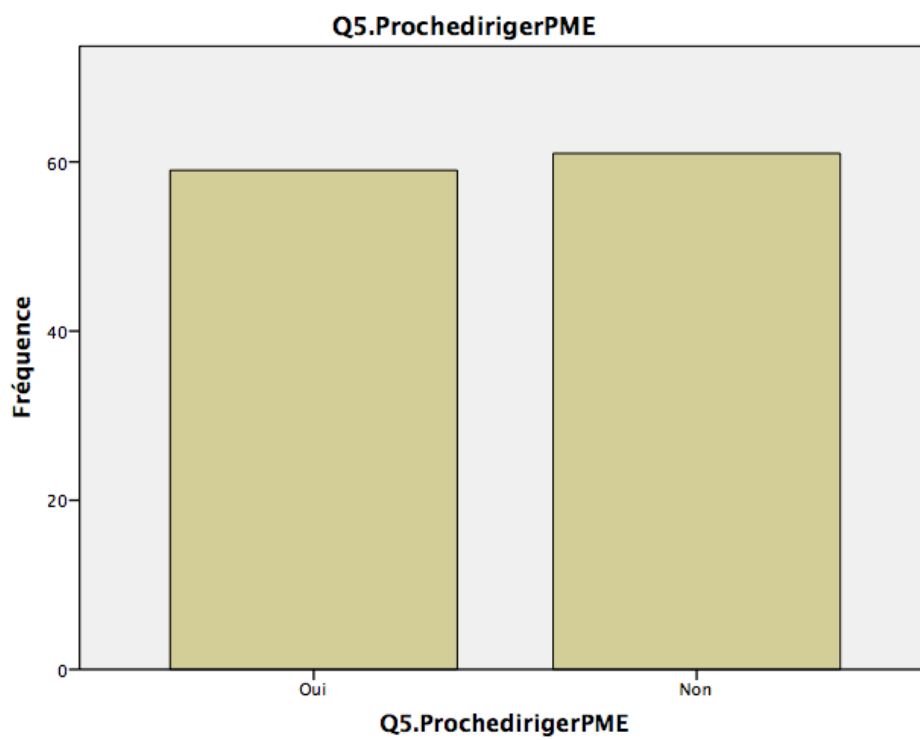
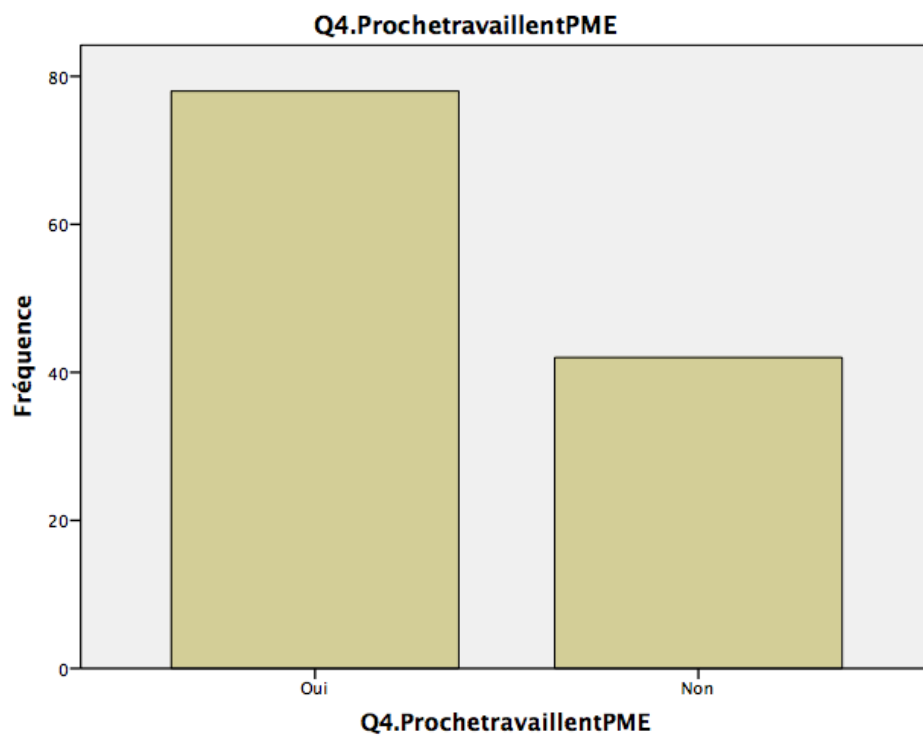
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	59	49,2	49,2	49,2
	Non	61	50,8	50,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q6.ExpériencePme

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	63	52,5	52,5	52,5
	Non	57	47,5	47,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q7.FamiliaritéUnif

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	32	26,7	26,7	26,7
	Occasionnellement	72	60,0	60,0	86,7
	Assez souvent	8	6,7	6,7	93,3
	Fréquemment	8	6,7	6,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	



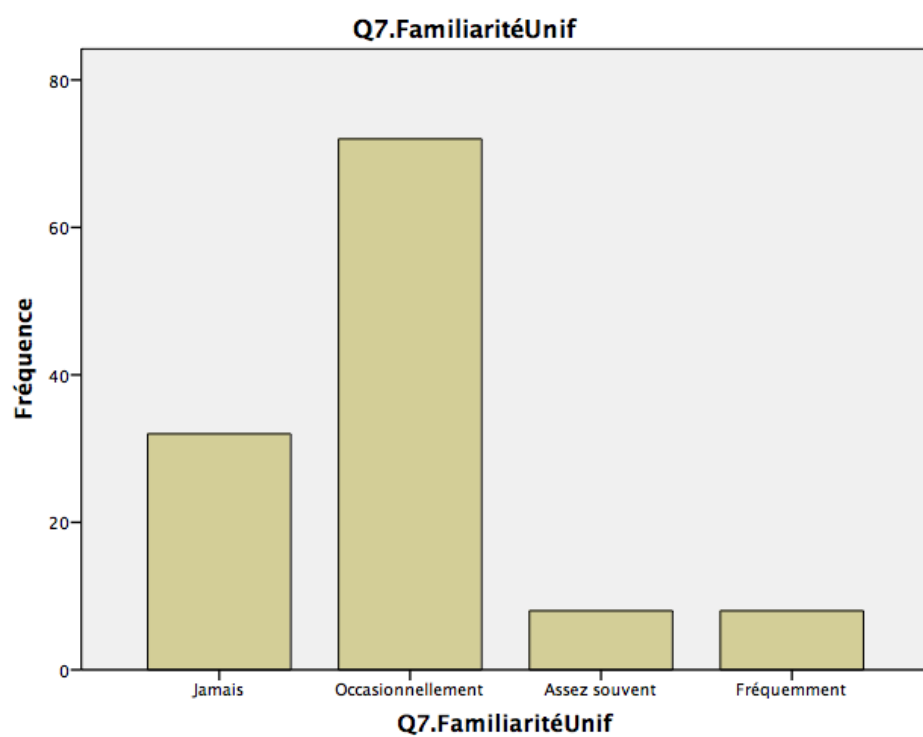
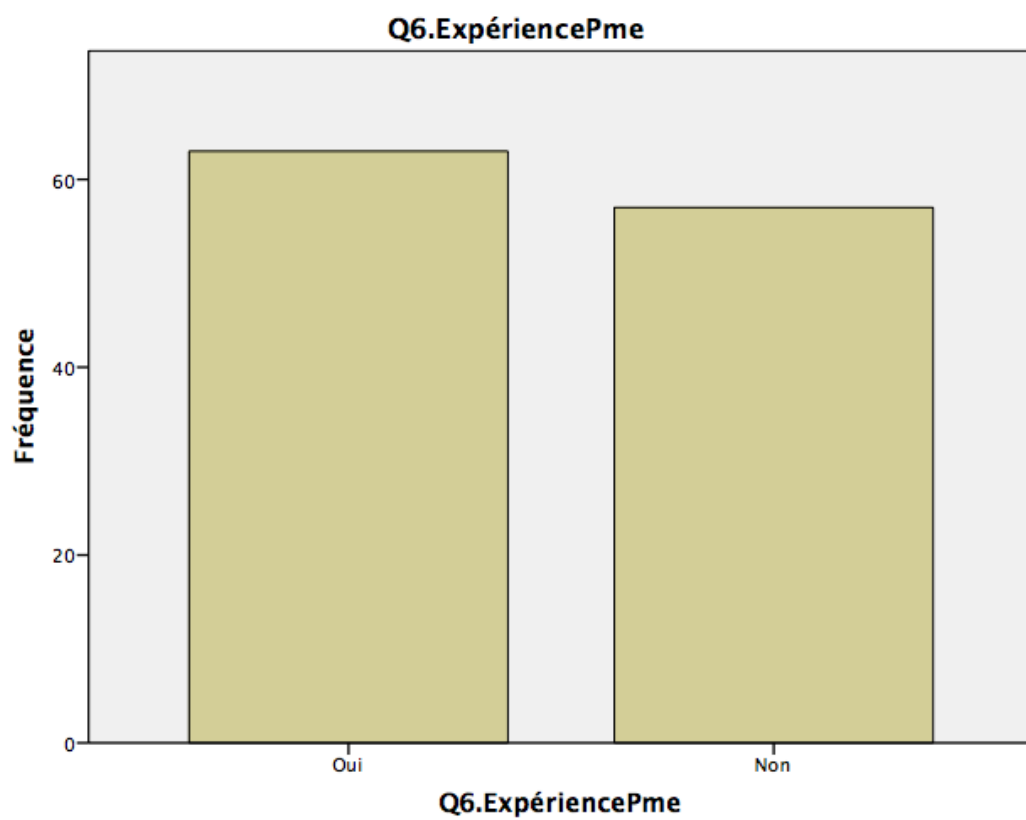


Tableau croisé Q7.FamiliaritéUnif * Q9.Filièredétude

		Q9.Filièredétude				Total
		Ingénieur de Gestion	Sciences de gestion	Ingénieur civil	Bio ingénieur	
Q7.FamiliaritéUnif Jamais	Effectif	12	12	13	4	41
	Effectif théorique	16,0	11,2	7,2	6,7	41,0
	% dans Q7.FamiliaritéUnif	29,3%	29,3%	31,7%	9,8%	100,0%
	% dans Q9.Filièredétude	20,0%	28,6%	48,1%	16,0%	26,6%
	% du total	7,8%	7,8%	8,4%	2,6%	26,6%
Occasionnellement	Effectif	40	23	11	19	93
	Effectif théorique	36,2	25,4	16,3	15,1	93,0
	% dans Q7.FamiliaritéUnif	43,0%	24,7%	11,8%	20,4%	100,0%
	% dans Q9.Filièredétude	66,7%	54,8%	40,7%	76,0%	60,4%
	% du total	26,0%	14,9%	7,1%	12,3%	60,4%
Assez souvent	Effectif	5	1	3	1	10
	Effectif théorique	3,9	2,7	1,8	1,6	10,0
	% dans Q7.FamiliaritéUnif	50,0%	10,0%	30,0%	10,0%	100,0%
	% dans Q9.Filièredétude	8,3%	2,4%	11,1%	4,0%	6,5%
	% du total	3,2%	0,6%	1,9%	0,6%	6,5%
Fréquemment	Effectif	3	6	0	1	10
	Effectif théorique	3,9	2,7	1,8	1,6	10,0
	% dans Q7.FamiliaritéUnif	30,0%	60,0%	0,0%	10,0%	100,0%
	% dans Q9.Filièredétude	5,0%	14,3%	0,0%	4,0%	6,5%
	% du total	1,9%	3,9%	0,0%	0,6%	6,5%
Total	Effectif	60	42	27	25	154
	Effectif théorique	60,0	42,0	27,0	25,0	154,0

XLVIII.

	% dans					
	Q7.FamiliaritéUnif	39,0%	27,3%	17,5%	16,2%	100,0%
	% dans					
	Q9.Filièredétude	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% du total	39,0%	27,3%	17,5%	16,2%	100,0%

7. Annexe 7 : Tests d'hypothèses

7.1. Effet de l'appartenance à une filière d'étude sur la perception de l'Employeur Brand Image

Hypothèse H1a

Descriptives

Interest_Mean

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
Ingénieur de Gestion	60	3,7979	,52435	,06769	3,6625	3,9334	2,13	4,88
Sciences de gestion	42	3,7946	,50968	,07865	3,6358	3,9535	2,63	4,88
Ingénieur civil	27	3,8148	,54747	,10536	3,5982	4,0314	2,25	4,88
Bio ingénieur	25	3,8900	,45116	,09023	3,7038	4,0762	3,00	4,75
Total	154	3,8149	,50955	,04106	3,7338	3,8961	2,13	4,88

Test d'homogénéité des variances

Interest_Mean

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
,196	3	150	,899

ANOVA

Interest_Mean

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,176	3	,059	,222	,881
Intragroupes	39,550	150	,264		
Total	39,726	153			

Tests robustes d'égalité des moyennes

Interest_Mean

L.

	Statistiques	ddl1	ddl2	Sig.
Welch	,266	3	68,011	,850

Hypothèse H1b

Descriptives

Social_Mean

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
Ingénieur de Gestion	60	4,0905	,42814	,05527	3,9799	4,2011	2,86	4,86
Sciences de gestion	42	4,0612	,43278	,06678	3,9264	4,1961	3,00	4,86
Ingénieur civil	27	3,6190	,54182	,10427	3,4047	3,8334	2,14	4,71
Bio ingénieur	25	4,0629	,45378	,09076	3,8755	4,2502	3,29	5,00
Total	154	3,9954	,48326	,03894	3,9184	4,0723	2,14	5,00

Test d'homogénéité des variances

Social_Mean

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
,302	3	150	,824

ANOVA

Social_Mean

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	4,662	3	1,554	7,503	,000
Intragroupes	31,069	150	,207		
Total	35,731	153			

Tests robustes d'égalité des moyennes

Social_Mean

	Statistiques	ddl1	ddl2	Sig.
Welch	5,558	3	64,941	,002

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: Social_Mean

			Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
	(I) Q9.Filièredétude	(J) Q9.Filièredétude				Borne inférieure	Borne supérieure
Différence significative de Tukey	Ingénieur de Gestion	Sciences de gestion	,02925	,09156	,989	-,2086	,2671
		Ingénieur civil	,47143	,10547	,000	,1974	,7454
		Bio ingénieur	,02762	,10834	,994	-,2539	,3091
	Sciences de gestion	Ingénieur de Gestion	-,02925	,09156	,989	-,2671	,2086
		Ingénieur civil	,44218	,11226	,001	,1505	,7338
		Bio ingénieur	-,00163	,11496	1,000	-,3003	,2971
	Ingénieur civil	Ingénieur de Gestion	-,47143	,10547	,000	-,7454	-,1974
		Sciences de gestion	-,44218	,11226	,001	-,7338	-,1505
		Bio ingénieur	-,44381	,12632	,003	-,7720	-,1156
	Bio ingénieur	Ingénieur de Gestion	-,02762	,10834	,994	-,3091	,2539
		Sciences de gestion	,00163	,11496	1,000	-,2971	,3003
		Ingénieur civil	,44381	,12632	,003	,1156	,7720
Scheffé	Ingénieur de Gestion	Sciences de gestion	,02925	,09156	,992	-,2296	,2881
		Ingénieur civil	,47143	,10547	,000	,1732	,7696
		Bio ingénieur	,02762	,10834	,996	-,2787	,3339
	Sciences de gestion	Ingénieur de Gestion	-,02925	,09156	,992	-,2881	,2296

LII.

		Ingénieur civil	,44218	,11226	,002	,1248	,7596
		Bio ingénieur	-,00163	,11496	1,000	-,3267	,3234
	Ingénieur civil	Ingénieur de Gestion	-,47143	,10547	,000	-,7696	-,1732
		Sciences de gestion	-,44218	,11226	,002	-,7596	-,1248
		Bio ingénieur	-,44381	,12632	,008	-,8010	-,0866
	Bio ingénieur	Ingénieur de Gestion	-,02762	,10834	,996	-,3339	,2787
		Sciences de gestion	,00163	,11496	1,000	-,3234	,3267
		Ingénieur civil	,44381	,12632	,008	,0866	,8010
	Bonferroni	Ingénieur de Gestion	Sciences de gestion	,02925	,09156	1,000	-,2156
Ingénieur civil			,47143	,10547	,000	,1894	,7534
Bio ingénieur			,02762	,10834	1,000	-,2620	,3173
Sciences de gestion		Ingénieur de Gestion	-,02925	,09156	1,000	-,2741	,2156
		Ingénieur civil	,44218	,11226	,001	,1420	,7423
		Bio ingénieur	-,00163	,11496	1,000	-,3090	,3057
Ingénieur civil		Ingénieur de Gestion	-,47143	,10547	,000	-,7534	-,1894
		Sciences de gestion	-,44218	,11226	,001	-,7423	-,1420
		Bio ingénieur	-,44381	,12632	,004	-,7815	-,1061
Bio ingénieur		Ingénieur de Gestion	-,02762	,10834	1,000	-,3173	,2620
		Sciences de gestion	,00163	,11496	1,000	-,3057	,3090
		Ingénieur civil	,44381	,12632	,004	,1061	,7815

Hypothèse H1c**Descriptives**

Economic_Mean

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
Ingénieur de Gestion	60	3,9375	,52405	,06765	3,8021	4,0729	2,50	5,00
Sciences de gestion	42	4,1607	,48709	,07516	4,0089	4,3125	2,50	5,00
Ingénieur civil	27	3,7963	,67595	,13009	3,5289	4,0637	2,25	5,00
Bio ingénieur	25	3,8300	,75595	,15119	3,5180	4,1420	1,25	5,00
Total	154	3,9562	,59624	,04805	3,8612	4,0511	1,25	5,00

Test d'homogénéité des variances

Economic_Mean

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
1,379	3	150	,252

ANOVA

Economic_Mean

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2,866	3	,955	2,781	,043
Intragroupes	51,525	150	,344		
Total	54,392	153			

LIV.

Tests robustes d'égalité des moyennes

Economic_Mean

	Statistiques	ddl1	ddl2	Sig.
Welch	2,969	3	62,470	,039

Hypothèse H1d

Descriptives

InterestPME_Mean

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
Ingénieur de Gestion	60	3,7479	,45478	,05871	3,6304	3,8654	2,75	4,88
Sciences de gestion	42	3,5923	,55358	,08542	3,4198	3,7648	1,88	4,88
Ingénieur civil	27	3,5000	,45731	,08801	3,3191	3,6809	2,00	4,25
Bio ingénieur	25	3,7950	,54232	,10846	3,5711	4,0189	2,63	5,00
Total	154	3,6696	,50522	,04071	3,5892	3,7501	1,88	5,00

Test d'homogénéité des variances

InterestPME_Mean

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
,621	3	150	,602

ANOVA

InterestPME_Mean

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,789	3	,596	2,400	,070
Intragroupes	37,263	150	,248		
Total	39,052	153			

Tests robustes d'égalité des moyennes

InterestPME_Mean

	Statistiques	ddl1	ddl2	Sig.
Welch	2,499	3	65,748	,067

Hypothèse H1e

Descriptives

SocialPME_Mean

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
Ingénieur de Gestion	60	3,9762	,52615	,06793	3,8403	4,1121	2,29	5,00
Sciences de gestion	42	3,9932	,54188	,08361	3,8243	4,1621	2,57	5,00
Ingénieur civil	27	3,7196	,54684	,10524	3,5033	3,9359	2,14	4,57
Bio ingénieur	25	3,9543	,56049	,11210	3,7229	4,1856	2,57	5,00
Total	154	3,9323	,54348	,04379	3,8458	4,0188	2,14	5,00

Test d'homogénéité des variances

SocialPME_Mean

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
,060	3	150	,981

ANOVA

SocialPME_Mean

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,505	3	,502	1,723	,165
Intragruppes	43,687	150	,291		

LVI.

Total	45,192	153			
-------	--------	-----	--	--	--

Tests robustes d'égalité des moyennes

SocialPME_Mean

	Statistiques	ddl1	ddl2	Sig.
Welch	1,657	3	66,257	,185

Hypothèse H1f

Descriptives

EconomicPME_Mean

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
Ingénieur de Gestion	60	2,7667	,66839	,08629	2,5940	2,9393	1,00	4,50
Sciences de gestion	42	2,8512	,61748	,09528	2,6588	3,0436	2,00	4,00
Ingénieur civil	27	2,5741	,53176	,10234	2,3637	2,7844	1,75	3,75
Bio ingénieur	25	3,1100	,54524	,10905	2,8849	3,3351	2,25	4,00
Total	154	2,8117	,62838	,05064	2,7117	2,9117	1,00	4,50

Test d'homogénéité des variances

EconomicPME_Mean

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
,463	3	150	,709

ANOVA

EconomicPME_Mean

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	3,936	3	1,312	3,485	,017
Intragroupes	56,478	150	,377		
Total	60,414	153			

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: EconomicPME_Mean

			Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
	(I) Q9.Filièredétude	(J) Q9.Filièredétude				Borne inférieure	Borne supérieure
Différence significative de Tukey	Ingénieur de Gestion	Sciences de gestion	-,08452	,12345	,903	-,4053	,2362
		Ingénieur civil	,19259	,14220	,530	-,1768	,5620
		Bio ingénieur	-,34333	,14607	,091	-,7228	,0362
	Sciences de gestion	Ingénieur de Gestion	,08452	,12345	,903	-,2362	,4053
		Ingénieur civil	,27712	,15136	,263	-,1161	,6704
		Bio ingénieur	-,25881	,15500	,343	-,6615	,1439
	Ingénieur civil	Ingénieur de Gestion	-,19259	,14220	,530	-,5620	,1768
		Sciences de gestion	-,27712	,15136	,263	-,6704	,1161
		Bio ingénieur	-,53593	,17031	,011	-,9784	-,0934
	Bio ingénieur	Ingénieur de Gestion	,34333	,14607	,091	-,0362	,7228
		Sciences de gestion	,25881	,15500	,343	-,1439	,6615
		Ingénieur civil	,53593	,17031	,011	,0934	,9784
Scheffé	Ingénieur de Gestion	Sciences de gestion	-,08452	,12345	,926	-,4336	,2645
		Ingénieur civil	,19259	,14220	,609	-,2095	,5947
		Bio ingénieur	-,34333	,14607	,142	-,7563	,0697
	Sciences de gestion	Ingénieur de Gestion	,08452	,12345	,926	-,2645	,4336
		Ingénieur civil	,27712	,15136	,344	-,1509	,7051
		Bio ingénieur	-,25881	,15500	,428	-,6971	,1795
	Ingénieur civil	Ingénieur de Gestion	-,19259	,14220	,609	-,5947	,2095

LVIII.

		Sciences de gestion	-,27712	,15136	,344	-,7051	,1509
		Bio ingénieur	-,53593	,17031	,022	-1,0175	-,0544
	Bio ingénieur	Ingénieur de Gestion	,34333	,14607	,142	-,0697	,7563
		Sciences de gestion	,25881	,15500	,428	-,1795	,6971
		Ingénieur civil	,53593	,17031	,022	,0544	1,0175
Bonferroni	Ingénieur de Gestion	Sciences de gestion	-,08452	,12345	1,000	-,4146	,2455
		Ingénieur civil	,19259	,14220	1,000	-,1876	,5728
		Bio ingénieur	-,34333	,14607	,120	-,7339	,0472
	Sciences de gestion	Ingénieur de Gestion	,08452	,12345	1,000	-,2455	,4146
		Ingénieur civil	,27712	,15136	,415	-,1276	,6818
		Bio ingénieur	-,25881	,15500	,582	-,6732	,1556
	Ingénieur civil	Ingénieur de Gestion	-,19259	,14220	1,000	-,5728	,1876
		Sciences de gestion	-,27712	,15136	,415	-,6818	,1276
		Bio ingénieur	-,53593	,17031	,012	-,9913	-,0806
	Bio ingénieur	Ingénieur de Gestion	,34333	,14607	,120	-,0472	,7339
		Sciences de gestion	,25881	,15500	,582	-,1556	,6732
		Ingénieur civil	,53593	,17031	,012	,0806	,9913

Hypothèse H1g

Descriptives

Employer Brand Image

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
Ingénieur de Gestion	60	41,5977	6,81766	,88016	39,8365	43,3589	25,15	55,53

Sciences de gestion	42	42,0015	6,98662	1,07806	39,8243	44,1787	27,60	58,94
Ingénieur civil	27	36,8803	7,05521	1,35778	34,0893	39,6712	15,97	49,10
Bio ingénieur	25	43,1194	7,71280	1,54256	39,9357	46,3031	22,84	56,81
Total	154	41,1278	7,27478	,58622	39,9696	42,2859	15,97	58,94

Test d'homogénéité des variances

Employer Brand image

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
,159	3	150	,924

ANOVA

Employer Brand image

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	631,589	3	210,530	4,230	,007
Intragroupes	7465,548	150	49,770		
Total	8097,138	153			

Tests robustes d'égalité des moyennes

Employer Brand image

	Statistiques	ddl1	ddl2	Sig.
Welch	4,048	3	65,797	,011

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: Employer Brand image

			Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
	(I)	(J)				Borne inférieure	Borne supérieure
Différence significative de Tukey	Ingénieur de Gestion	Sciences de gestion	-,40377	1,41934	,992	-4,0913	3,2838
		Ingénieur civil	4,71742	1,63489	,023	,4699	8,9650
		Bio ingénieur	-1,52171	1,67938	,802	-5,8848	2,8414

LX.

	Sciences de gestion	Ingénieur de Gestion	,40377	1,41934	,992	-3,2838	4,0913
		Ingénieur civil	5,12119	1,74022	,020	,6000	9,6424
		Bio ingénieur	-1,11794	1,78208	,923	-5,7479	3,5120
	Ingénieur civil	Ingénieur de Gestion	-4,71742	1,63489	,023	-8,9650	-,4699
		Sciences de gestion	-5,12119	1,74022	,020	-9,6424	-,6000
		Bio ingénieur	-6,23913	1,95810	,009	-11,3264	-1,1519
	Bio ingénieur	Ingénieur de Gestion	1,52171	1,67938	,802	-2,8414	5,8848
		Sciences de gestion	1,11794	1,78208	,923	-3,5120	5,7479
		Ingénieur civil	6,23913	1,95810	,009	1,1519	11,3264
Scheffé	Ingénieur de Gestion	Sciences de gestion	-,40377	1,41934	,994	-4,4169	3,6094
		Ingénieur civil	4,71742	1,63489	,043	,0948	9,3401
		Bio ingénieur	-1,52171	1,67938	,844	-6,2701	3,2267
	Sciences de gestion	Ingénieur de Gestion	,40377	1,41934	,994	-3,6094	4,4169
		Ingénieur civil	5,12119	1,74022	,038	,2007	10,0416
		Bio ingénieur	-1,11794	1,78208	,941	-6,1568	3,9209
	Ingénieur civil	Ingénieur de Gestion	-4,71742	1,63489	,043	-9,3401	-,0948
		Sciences de gestion	-5,12119	1,74022	,038	-10,0416	-,2007
		Bio ingénieur	-6,23913	1,95810	,020	-11,7757	-,7026
	Bio ingénieur	Ingénieur de Gestion	1,52171	1,67938	,844	-3,2267	6,2701
		Sciences de gestion	1,11794	1,78208	,941	-3,9209	6,1568
		Ingénieur civil	6,23913	1,95810	,020	,7026	11,7757

7.2. Effet des valeurs individuelles sur les préférences des étudiants en termes d'attributs organisationnels et du travail.

Tableau de corrélation avec coefficient de Pearson des variables continues

Corrélations								
		Achievement_mean	Stimulation_mean	Benevolence Behaviour_mean	Hedonism_Mean	Interest_Mean	Social_Mean	Economic_Mean
Achievement_mean	Corrélation de Pearson	1	,144	,069	,155	,230**	,052	,465**
	Sig. (bilatérale)		,074	,394	,056	,004	,523	,000
	N	154	154	154	154	154	154	154
Stimulation_mean	Corrélation de Pearson	,144	1	-,051	,101	,374**	,121	,000
	Sig. (bilatérale)	,074		,526	,211	,000	,137	,999
	N	154	154	154	154	154	154	154
Benevolence Behaviour_mean	Corrélation de Pearson	,069	-,051	1	,054	,090	,158	,057
	Sig. (bilatérale)	,394	,526		,506	,268	,051	,484
	N	154	154	154	154	154	154	154
Hedonism_Mean	Corrélation de Pearson	,155	,101	,054	1	-,047	,175*	,042
	Sig. (bilatérale)	,056	,211	,506		,565	,030	,608
	N	154	154	154	154	154	154	154
Interest_Mean	Corrélation de Pearson	,230**	,374**	,090	-,047	1	,420**	,132
	Sig. (bilatérale)	,004	,000	,268	,565		,000	,103
	N	154	154	154	154	154	154	154
Social_Mean	Corrélation de Pearson	,052	,121	,158	,175*	,420**	1	,264**
	Sig. (bilatérale)	,523	,137	,051	,030	,000		,001
	N	154	154	154	154	154	154	154
Economic_Mean	Corrélation de Pearson	,465**	,000	,057	,042	,132	,264**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,999	,484	,608	,103	,001	
	N	154	154	154	154	154	154	154

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Hypothèse H2a

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,106	,011	-,002	,51167	,011	,836	2	146	,436
2	,465	,216	,183	,46198	,205	9,274	4	142	,000

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,438	2	,219	,836	,436
	Résidus	38,224	146	,262		
	Total	38,662	148			
2	Régression	8,355	6	1,393	6,525	,000
	Résidus	30,307	142	,213		
	Total	38,662	148			

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	3,846	,197	19,539	,000		
	Q12.Genre	,038	,090	,417	,677	,964	1,037
	Q.11.Résidence	-,041	,037	-1,123	,263	,964	1,037
2	(Constante)	2,445	,472	5,182	,000		
	Q12.Genre	-,045	,085	-,528	,598	,899	1,113
	Q.11.Résidence	-,022	,033	-,663	,509	,951	1,051
	Achievement_mean	,108	,047	2,312	,022	,902	1,108
	Stimulation_mean	,258	,050	5,158	,000	,950	1,053

BenevolenceBehaviour_mean	,087	,059	,111	1,474	,143	,975	1,026
Hedonism_Mean	-,084	,054	-,117	-1,546	,124	,963	1,038

Hypothèse H2b

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,281	,079	,066	,47072	,079	6,251	2	146	,002
2	,381	,145	,109	,45974	,067	2,765	4	142	,030

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,770	2	1,385	6,251	,002
	Résidus	32,351	146	,222		
	Total	35,121	148			
2	Régression	5,108	6	,851	4,028	,001
	Résidus	30,013	142	,211		
	Total	35,121	148			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	4,619	,181		25,505	,000		
	Q12.Genre	-,272	,083	-,264	-3,265	,001	,964	1,037
	Q.11.Résidence	-,066	,034	-,158	-1,951	,053	,964	1,037
2	(Constante)	3,198	,470		6,809	,000		
	Q12.Genre	-,292	,084	-,284	-3,473	,001	,899	1,113
	Q.11.Résidence	-,057	,033	-,136	-1,716	,088	,951	1,051

LXIV.

Achievement_mean	,026	,047	,046	,564	,574	,902	1,108
Stimulation_mean	,085	,050	,135	1,702	,091	,950	1,053
BenevolenceBehaviour_mean	,102	,059	,135	1,721	,087	,975	1,026
Hedonism_Mean	,096	,054	,140	1,773	,078	,963	1,038

Hypothèse H2c

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,234	,055	,042	,58764	,055	4,220	2	146	,017
2	,519	,270	,239	,52378	,215	10,443	4	142	,000

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,915	2	1,457	4,220	,017
	Résidus	50,418	146	,345		
	Total	53,332	148			
2	Régression	14,375	6	2,396	8,732	,000
	Résidus	38,958	142	,274		
	Total	53,332	148			

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	4,249	,226		18,796	,000		
Q12.Genre	,014	,104	,011	,138	,891	,964	1,037
Q.11.Résidence	-,119	,042	-,231	-2,823	,005	,964	1,037
2 (Constante)	3,381	,535		6,320	,000		
Q12.Genre	-,092	,096	-,073	-,961	,338	,899	1,113
Q.11.Résidence	-,098	,038	-,191	-2,597	,010	,951	1,051
Achievement_mean	,340	,053	,482	6,390	,000	,902	1,108
Stimulation_mean	-,068	,057	-,088	-1,194	,235	,950	1,053
BenevolenceBehaviour_mean	,012	,067	,012	,171	,864	,975	1,026
Hedonism_Mean	-,038	,062	-,045	-,620	,536	,963	1,038

7.3. Effet de la familiarité avec la PME sur l'intention d'y postuler

Hypothèse H3a

Statistiques de groupe

	Influence_amis_Famille	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Q8.N.PME 1		79	3,58	1,033	,116
2		41	3,15	,882	,138

Test des échantillons indépendants

Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
							Inférieur	Supérieur

Q8.N.PME	Hypothèse de variances égales	2,197	,141	2,301	118	,023	,436	,189	,061	,811
	Hypothèse de variances inégales			2,419	93,028	,018	,436	,180	,078	,794

Hypothèse H3b

Statistiques de groupe

	Q6.ExpériencePme	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Q8.N.PME	Oui	63	3,59	1,042	,131
	Non	57	3,26	,936	,124

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
Q8.N.PME	,656	,419	1,786	118	,077	,324	,181	-,035	,684
			1,796	117,996	,075	,324	,181	-,033	,682

Hypothèse H3 c

Statistiques de groupe

	Q7.FamiliaritéUnif	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Q8.N.PME	>= 4	8	4,00	,535	,189

< 4	112	3,39	1,017	,096
-----	-----	------	-------	------

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
Q8.N.PME Hypothèse de variances égales	12,575	,001	1,668	118	,098	,607	,364	-,114	1,328
Hypothèse de variances inégales			2,864	11,038	,015	,607	,212	,141	1,074

7.4. Effet de la familiarité avec la PME sur l'employer brand image perçue et donc sur son attractivité

Hypothèse H4a

Statistiques de groupe

	Influence_amis_Famille	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
E.B.I.	1	79	42,0295	7,22150	,81248
	2	41	40,0818	6,91679	1,08022

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
E.B.I.	Hypothèse de variances égales	,015	,902	1,421	118	,158	1,94777	1,37039	-,76598	4,66152
	Hypothèse de variances inégales			1,441	84,234	,153	1,94777	1,35167	-,74006	4,63560

Hypothèse H4b

Statistiques de groupe

		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
	Q6.ExpériencePme				
E.B.I.	Oui	63	41,7210	7,00489	,88253
	Non	57	40,9695	7,34925	,97343

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
E.B.I.	Hypothèse de variances égales	,000	,998	,573	118	,567	,75157	1,31076	-1,84410	3,34724
	Hypothèse de variances inégales			,572	115,445	,568	,75157	1,31394	-1,85098	3,35412

Hypothèse H4c

Statistiques de groupe

		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
E.B.I.	≥ 4	8	42,2671	8,63507	3,05296
	< 4	112	41,2995	7,07415	,66844

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
E.B.I.	Hypothèse de variances égales	1,597	,209	,368	118	,713	,96759	2,62623	-4,23306	6,16825
	Hypothèse de variances inégales			,310	7,686	,765	,96759	3,12528	-6,29086	8,22605

Tests complémentaires concernant H4 :

Effet de la familiarité avec la PME (influence famille/amis) sur la perception des attributs de la PME

Statistiques de groupe

	Influence Famille amis	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
InterestPME_Mean	Oui	102	3,6544	,53589	,05306
	Non	52	3,6995	,44229	,06134
SocialPME_Mean	Oui	102	3,9468	,56393	,05584
	Non	52	3,9038	,50505	,07004
EconomicPME_Mean	Oui	102	2,8701	,62708	,06209
	Non	52	2,6971	,62099	,08612

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
InterestPME_Mean	Hypothèse de variances égales	1,618	,205	-,523	152	,602	-,04511	,08629	-,21559	,12538
	Hypothèse de variances inégales			-,556	121,531	,579	-,04511	,08110	-,20566	,11545
SocialPME_Mean	Hypothèse de variances égales	,218	,641	,462	152	,644	,04293	,09285	-,14050	,22637

	Hypothèse de variances inégales			,479	113,317	,633	,04293	,08957	-,13452	,22039
EconomicPME_Mean	Hypothèse de variances égales	,490	,485	1,624	152	,106	,17298	,10650	-,03744	,38340
	Hypothèse de variances inégales			1,629	103,662	,106	,17298	,10617	-,03756	,38352

Effet de la familiarité avec la PME (expérience professionnelle) sur la perception des attributs de la PME

Statistiques de groupe

	Q6.ExpériencePme	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
InterestPME_Mean	Oui	82	3,6341	,55269	,06103
	Non	72	3,7101	,44545	,05250
SocialPME_Mean	Oui	82	3,9495	,54773	,06049
	Non	72	3,9127	,54176	,06385
EconomicPME_Mean	Oui	82	2,8262	,61450	,06786
	Non	72	2,7951	,64776	,07634

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
InterestPME_Mean	Hypothèse de variances égales	,574	,450	-,930	152	,354	-,07592	,08163	-,23720	,08536
	Hypothèse de variances inégales			-,943	150,936	,347	-,07592	,08051	-,23499	,08314

SocialPME_Mean	Hypothèse de variances égales	,003	,956	,418	152	,677	,03678	,08801	-,13711	,21067
	Hypothèse de variances inégales			,418	149,840	,676	,03678	,08795	-,13700	,21056
EconomicPME_Mean	Hypothèse de variances égales	,077	,782	,305	152	,761	,03108	,10179	-,17002	,23218
	Hypothèse de variances inégales			,304	147,055	,761	,03108	,10214	-,17077	,23293

Effet de la familiarité avec la PME (Université) sur la perception des attributs de la PME

Statistiques de groupe

	Q7.FamiliaritéUnif	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
InterestPME_Mean	>= 3	20	3,7313	,69096	,15450
	< 3	134	3,6604	,47410	,04096
SocialPME_Mean	>= 3	20	3,9571	,56595	,12655
	< 3	134	3,9286	,54215	,04683
EconomicPME_Mean	>= 3	20	2,8250	,59105	,13216
	< 3	134	2,8097	,63585	,05493

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
InterestPME_Mean	Hypothèse de variances égales	2,886	,091	,583	152	,561	,07080	,12137	-,16899	,31059
	Hypothèse de variances inégales			,443	21,749	,662	,07080	,15984	-,26091	,40251
SocialPME_Mean	Hypothèse de variances égales	,077	,782	,219	152	,827	,02857	,13069	-,22963	,28677

	Hypothèse de variances inégales			,212	24,495	,834	,02857	,13494	-,24963	,30677
EconomicPME_Mean	Hypothèse de variances égales	,565	,453	,101	152	,919	,01530	,15112	-,28327	,31387
	Hypothèse de variances inégales			,107	26,020	,916	,01530	,14312	-,27888	,30948

7.5. Effet de l'employer brand image de la PME perçue par les étudiants en dernière année à la LSM, l'EPL et la faculté des bio ingénieurs sur leur intention d'y postuler

Hypothèse H5

Test de modération

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,127	,016	-,001	,991	,016	,919	2	113	,402
2	,302	,091	,023	,979	,075	1,471	6	107	,195
3	,331	,109	,015	,983	,018	,710	3	104	,548

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,807	2	,903	,919	,402
	Résidus	111,055	113	,983		
	Total	112,862	115			
2	Régression	10,270	8	1,284	1,339	,232
	Résidus	102,592	107	,959		
	Total	112,862	115			

3	Régression	12,328	11	1,121	1,159	,324
	Résidus	100,534	104	,967		
	Total	112,862	115			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,727	,418		8,922	,000
	Q12.Genre	-,224	,194	-,109	-1,155	,251
	Q.11.Résidence	,041	,080	,048	,509	,612
2	(Constante)	3,672	,433		8,482	,000
	Q12.Genre	-,169	,201	-,082	-,841	,402
	Q.11.Résidence	,028	,084	,033	,338	,736
	Interest_Mean.c	,089	,213	,045	,419	,676
	Social_Mean.c	-,035	,257	-,015	-,136	,892
	Economic_Mean.c	-,157	,174	-,094	-,901	,370
	InterestPME_Mean.c	,129	,232	,065	,555	,580
	SocialPME_Mean.c	,262	,223	,136	1,176	,242
	EconomicPME_Mean.c	,281	,153	,184	1,840	,068
3	(Constante)	3,658	,442		8,272	,000
	Q12.Genre	-,178	,203	-,087	-,875	,383
	Q.11.Résidence	,034	,085	,040	,397	,692
	Interest_Mean.c	,136	,229	,069	,593	,554
	Social_Mean.c	-,096	,261	-,041	-,368	,714
	Economic_Mean.c	-,099	,188	-,059	-,527	,599
	InterestPME_Mean.c	,098	,236	,050	,416	,678

SocialPME_Mean.c	,260	,228	,134	1,139	,257
EconomicPME_Mean.c	,242	,158	,159	1,532	,129
IntXIntPME	,347	,374	,095	,926	,356
SocialXSocialPME	-,448	,434	-,102	-1,032	,305
EconomicXEconomicPME	,151	,343	,042	,438	,662

Régression linéaire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,216	,047	,039	,982	,047	5,765	1	118	,018

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,565	1	5,565	5,765	,018
	Résidus	113,902	118	,965		
	Total	119,467	119			

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF
1 (Constante)	2,182	,529		4,128	,000	1,135	3,229		
Somme_3Facteurs	,030	,013	,216	2,401	,018	,005	,055	1,000	1,000

Diagnostics de colinéarité

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	Somme_3Facteurs
1	1	1,986	1,000	,01	,01
	2	,014	11,704	,99	,99

8. Annexe 8 : Analyses supplémentaires**Hypothèse 6****Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,046	,002	-,006	1,038	,002	,256	1	118	,614

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,276	1	,276	,256	,614
	Résidus	127,191	118	1,078		
	Total	127,467	119			

Coefficients

Coefficients									
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF

1	(Constante)	3,288	,559		5,886	,000	2,182	4,395		
	Somme_3Facteurs	,007	,013	,046	,506	,614	-,020	,033	1,000	1,000

Hypothèse 7

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,237	,056	,048	1,252	,056	7,020	1	118	,009

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,004	1	11,004	7,020	,009
	Résidus	184,962	118	1,567		
	Total	195,967	119			

