

Compte-rendu de recherche
Attractivité et fidélisation des salariés dans les entreprises de
services du numérique

Contacts IRGO

Laila Benraïss-Noailles

Olivier Herrbach

Contact SYRPIN

Tiphaine Bichot

Agnès Passault

Contexte

Malgré l'existence d'un chômage de masse, il existe – dans certains secteurs d'activité et/ou pour certains types de compétences – une réelle concurrence entre employeurs pour attirer et fidéliser les salariés les plus compétents et les plus motivés. Dans ce contexte de « guerre des talents », Ambler et Barrow (1996) ont introduit la notion de « marque employeur » (*employer brand*) pour décrire la manière dont une entreprise peut se positionner en tant « qu'employeur de choix » (*employer of choice*) et développer la capacité de différenciation indispensable sur un marché de l'emploi concurrentiel pour attirer les (bons) candidats. Le secteur du numérique est particulièrement touché par cette problématique. Face à une pénurie des profils recherchés et des taux de rotation du personnel moyens autour de 20 %¹, les entreprises de services du numérique (ESN) n'hésitent d'ailleurs pas à « chasser » les salariés de leurs concurrents.

La situation est particulièrement délicate pour les ESN de petite taille, car elles sont confrontées à la concurrence des grosses ESN à dimension nationale, voire internationale, qui bénéficient d'une notoriété importante sur le marché et peuvent déployer des moyens et des arguments pour attirer les jeunes diplômés et fidéliser les salariés. L'intérêt d'une étude portant sur les futurs diplômés, d'une part, et les jeunes salariés, d'autre part, est donc manifeste pour les membres du SYRPIN et a entraîné le lancement d'une étude par l'équipe RH de l'IRGO sur cette double thématique. Le présent rapport de synthèse a pour objectif d'en présenter les principaux résultats.

Objectif

Notre problématique porte sur la stratégie RH des entreprises œuvrant dans le secteur du numérique (secteur fortement concurrentiel). Un accent particulier a été mis sur la capacité des acteurs de petite taille localisés en région à trouver leur place face aux plus gros acteurs du secteur. Plus précisément, cette recherche a visé à analyser et à comprendre certains antécédents de l'attractivité et de la fidélisation des jeunes salariés du secteur du numérique. Elle a cherché également à identifier quelques pistes managériales et/ou de gestion des ressources humaines pour améliorer l'attractivité de ces entreprises et développer la fidélisation des jeunes salariés. Pour ce faire, elle s'est appuyée sur une double enquête en ligne, précédée d'une phase qualitative basée sur des entretiens.

¹ Source : <http://www.hec.fr/Knowledge/Strategie-et-Management/Management-des-Ressources-Humaines/Nouvelles-perspectives-pour-reduire-l-impact-du-turnover-dans-l-informatique>

Ancrage théorique

La problématique de l'attraction et de la fidélisation est centrale dans les entreprises, en particulier pour les métiers et postes où les compétences sont déterminantes et/ou rares face à un marché concurrentiel. Ce phénomène n'est certes pas nouveau ; Baudet (2008) rappelle ainsi que « *l'ancien modèle du cadre dévoué à une entreprise et attaché à la sécurité de l'emploi a basculé vers un modèle où l'individu souhaite s'épanouir dans son travail sans y sacrifier sa vie privée* » (p. 7). Encore bien avant, les concepts de *boundaryless career* (Arthur et Rousseau, 1996) ou de carrière « *protéenne* » (Hall, 1996) avaient déjà mis en avant le rôle prédominant des individus dans la conduite de leur parcours professionnel et la difficulté croissante pour les employeurs de les gérer.

Initier, puis installer des relations pérennes entre le salarié et l'entreprise semble donc être un enjeu considérable, en particulier lorsqu'on se confronte à des salariés qui sont à la recherche d'un équilibre de vie (Grodet et Tremblay, 2013 ; Dejoux et Wechtler, 2011). Fidéliser aujourd'hui présenterait aussi davantage de difficultés dans la mesure où les salariés sont plus mobiles et prêts à « zapper » sur le marché de l'emploi (Giraud *et al.*, 2012). En outre, l'arrivée sur le marché de l'emploi de des plus jeunes générations (Y et Z) conduit à penser que les difficultés à attirer, puis fidéliser, risquent d'augmenter dans l'avenir. Les caractéristiques de ces deux générations sont en effet considérées comme ayant des répercussions sur la manière de les attirer et de les fidéliser.

Travaux sur les générations Y et Z

La notion de « génération » renvoie à un vécu commun d'expériences ou d'événements historiques dont résulterait la vision d'un monde semblable, voire un mode de pensée commun à tous. D'autres concepts sont également proposés pour exprimer cette idée, comme la notion de « cohorte » (Market, 2004). Selon l'acception la plus répandue, les individus de la génération Y sont nés entre 1979 et 1994 et les membres de la génération Z sont ceux qui sont nés à partir de 1995 (Pichault et Pleyers, 2010 ; Dalmás, 2014).

La littérature relative à la génération Y, encore appelée « *Millennials* » ou « *Digital Generation* », pointe du doigt plusieurs différences importantes avec la génération X qui l'a précédée. L'esprit de groupe et la compétence des pairs primeraient sur la seule justification hiérarchique des relations. Le changement et l'innovation seraient également des attendus partagés par cette classe d'âge, se traduisant par une forme de nomadisme organisationnel, la primauté du choix de l'individu et de la qualité de la vie privée sur la réussite professionnelle et la carrière. Technophiles reconnus, les membres de la génération Y seraient aussi peu loyaux

et caractérisés par une certaine méfiance vis-à-vis de l'autorité et des institutions. Enfin, cette génération serait à la recherche d'un climat relationnel de bonne qualité dans le cadre de ses relations professionnelles.

Les membres de la génération Z, qui suit directement la génération Y (natifs des années postérieures à 1994) sont extrêmement informés, conscients des réalités de l'entreprise et du monde du travail tout autant que des risques encourus par la planète. Si bien qu'ils seraient à la fois plus lucides et plus matures que ceux des générations précédentes. On n'est plus dans les logiques ultra-individualistes des générations précédentes, et notamment de la génération Y, au contraire : les enquêtes sur les 15-25 ans montrent un goût réel et plus marqué que chez les générations précédentes pour le travail et l'entreprise, mais aussi pour les relations avec les collègues. Les représentants de la génération Z auraient le sens et le goût du collectif, dans l'entreprise comme dans toutes les sphères de la société. Ce goût des autres se manifeste aussi bien par de l'engagement associatif que par une quête de liens au travail.

Il se pose donc la question de la capacité des entreprises à susciter l'intérêt des membres des générations Y et Z à les rejoindre, puis à y rester. Dans le cadre de cette étude, c'est la notion de marque employeur que nous avons mobilisée pour décrire la manière dont un employeur est perçu par les candidats et futurs à qui il propose de les intégrer.

La marque employeur

La marque employeur est définie par Ambler et Barrow (1996) comme « *l'ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée* » (p. 187). Les bénéfices fonctionnels se traduisent par l'attrait du travail (Berthon *et al.*, 2005), ainsi que par les activités de développement professionnel. Les bénéfices économiques correspondent à des avantages matériels et/ou financiers, tandis que les bénéfices psychologiques sont essentiellement liés aux sentiments de contrôle et d'appartenance (ou à la valeur sociale liée à l'ambiance de travail ; Berthon *et al.*, 2005). La marque employeur représente ainsi les qualités de l'entreprise dans l'esprit des salariés actuels et potentiels (Ambler et Barrow, 1996).

Une bonne marque employeur entraînerait de nombreuses conséquences positives pour une entreprise. Elle améliorerait notamment la qualité des recrutements ainsi que le taux de rétention (Ambler et Barrow, 1996 ; Fulmer *et al.*, 2003 ; Backhaus et Tikoo, 2004). Elle réduirait par conséquent les coûts associés à la rotation du personnel et au processus de recrutement. Elle améliorerait l'implication, la satisfaction et la motivation des salariés. Ce faisant, elle serait source de performance organisationnelle et de compétitivité.

L'objectif de notre travail a été d'identifier les attributs de la marque employeur qui génèrent le plus d'intérêt de la part d'étudiants en cours de formation, dans la perspective de leur insertion professionnelle à venir (Génération Z). Pour les membres de la Génération Y, actuellement en poste, le travail a porté sur les déterminants de l'intention de rester dans l'entreprise ou de s'engager dans une démarche de mobilité externe. Pour cela, nous avons appréhendé empiriquement leurs motivations profondes, dont on part du principe qu'elles orientent les choix professionnels passés les premières années de découverte du monde du travail, par la notion d'ancre de carrière.

Les ancres de carrières

Les ancres de carrière, un concept proposé par le psychologue Edgar Schein (1996), font référence aux critères de choix utilisés par tout individu et qui vont influencer sa carrière. Elles permettent d'évaluer les « *motivations dominantes qui sont à la base d'une orientation de carrière* ». Pour Schein, une ancre de carrière renvoie au concept de soi professionnel ou à la connaissance de soi qui sert à « *guider, contraindre, stabiliser et intégrer la carrière de la personne* ». Elle correspond ainsi à ce qu'un individu n'est pas prêt à négocier lors d'un choix de carrière.

Le modèle initial de Schein distingue huit ancres : compétences techniques, compétences managériales, style de vie, service, autonomie/indépendance, sécurité/stabilité, créativité entrepreneuriale et défi pur. Dans le cadre de la présente recherche, nous nous sommes intéressés aux quatre premières, qui sont les plus pertinentes pour l'étude d'une population de répondants ayant déjà commencé leur parcours professionnel. Les quatre autres ancres n'ont pas été retenues, car elles caractérisent moins les orientations de carrière des cadres d'entreprise que les choix initiaux de métier réalisés par les individus.

Dans notre enquête, nous avons cherché à évaluer les ancres de carrière de salariés actuellement en poste dans les entreprises du numérique, afin de mettre en évidence les dimensions à mettre en avant par les employeurs pour répondre aux priorités de leurs salariés.

Méthodologie de la recherche

Une première collecte de données qualitatives (entretiens semi-directifs) a permis de cibler les principaux facteurs expliquant les enjeux d'attractivité et de fidélisation des entreprises du secteur du numérique. Une seconde collecte a permis de vérifier les tendances décelées. Elle a concerné un échantillon plus large et utilisé des questionnaires.

Echantillon de l'étude qualitative (entretiens exploratoires)

Trois populations ont été intégrées à l'étude :

- 1- Nouvelles recrues (attractivité – intention de rester)
- 2- Salariés plus anciens
- 3- Quelques anciens salariés pour comprendre les raisons de leur départ.

Echantillon de l'étude quantitative (questionnaires)

- 1- Etudiants en fin de cycle (attractivité)
- 2- Salariés (intention de rester)

Guide d'entretien

Entame

Bonjour, nous sommes chercheurs à l'université de Bordeaux. Nous nous intéressons aux facteurs d'attractivité et de fidélisation dans des entreprises du secteur de l'informatique situées en Gironde. Nous vous poserons quelques questions sur votre travail et votre entreprise.

Nous vous garantissons la confidentialité de cet échange. Toute restitution sera complètement anonyme.

Question 1

Pour quelles raisons avez-vous choisi votre employeur actuel ?

Relance 1 : En quoi est-il différent des autres employeurs qui auraient été susceptibles de vous intéresser ?

Relance 2 : Qu'est-ce que vous recherchez chez un employeur ?

Question 2

Qu'est-ce qui vous fait rester ?

Relance : Toutes vos attentes sont-elles satisfaites ?

Avez-vous été sollicité(e) pour d'autres opportunités ?

Question 3 :

Selon vous, qu'est ce qui a poussé les salariés qui ont quitté votre entreprise à partir ?

Relance : Comment aurait-on pu les en empêcher ?

Profil des répondants :

Age :

Sexe :

Intitulé exacte du poste :

Ancienneté dans l'entreprise :

Ancienneté globale :

Nombre total d'employeurs

Le guide d'entretien a été prétesté sur des salariés en poste courant septembre, puis administré. Les résultats de l'étude qualitative ont fait l'objet d'une présentation à l'assemblée générale du SYRPIN en 2018 et ne seront donc pas détaillés ici. Il sera juste mentionné qu'ils ont permis d'effectuer quelques amendements dans la mise en place du protocole pour la phase quantitative dont il est fait état dans le présent rapport.

Conception de l'étude quantitative : éclairage méthodologique

Les deux enquêtes que nous avons réalisées ont toutes les deux utilisé des « échelles de mesure » pour évaluer les phénomènes auxquels elles se sont intéressées. Il est donc important, avant d'en présenter les résultats, de faire une présentation succincte de ce que sont les échelles de mesure utilisées dans les questionnaires de recherche en psychologie du travail et des organisations et de la notion de fiabilité d'une échelle de mesure.

Echelles de mesure

Chacun des éléments de notre modèle de recherche a été mesuré à l'aide d'une échelle (ensemble d'items) dédiée repris de la littérature académique et inclus dans le questionnaire en ligne. Chaque échelle est destinée à évaluer un comportement ou une attitude et consiste en un ensemble d'affirmations par rapport auxquelles le répondant doit se positionner. Ainsi, toutes les notions de notre recherche (telles que les attributs de la marque employeur, par exemple) ont été évaluées concrètement par l'intermédiaire des réponses données par les participants à ce groupe d'items préétabli, validé par des recherches antérieures. Par exemple, l'ancre de carrière « Qualité de vie » d'un individu se mesure à partir de ses réponses aux items « *Avoir un travail qui me laisse beaucoup de temps libre pour ma vie personnelle ou familiale* », « *Avoir un emploi qui me permet de concilier les loisirs et le travail* » et « *Mener une carrière qui préserve ma qualité de vie* ».

Nos échelles ont été opérationnalisées grâce à des échelles dites de Likert. Dans ce format de réponse, le répondant doit estimer son niveau d'accord ou de désaccord (ou d'importance) avec chaque affirmation de l'échelle. Pour cela, nous avons utilisé une échelle bipolaire symétrique sur cinq niveaux, qui est le format habituellement utilisé par les chercheurs. Cela donne le format de réponse suivant :

- Pas du tout d'accord : 1 point
- Plutôt pas d'accord : 2 points
- Ni d'accord, ni pas d'accord : 3 points
- Plutôt d'accord : 4 points
- Tout à fait d'accord : 5 points

Chaque variable (ou notion) est ensuite évaluée en faisant la moyenne des scores du groupe d'items qui est destiné à l'évaluer. Ainsi, pour chaque notion, on obtient, après l'administration du questionnaire à chaque répondant, un score compris entre 1 et 5, positionné autour de la valeur médiane théorique de 3. Ces scores moyens permettent de mesurer plus finement les notions étudiées que des items pris individuellement et d'effectuer des calculs de moyenne, des analyses de variance et de corrélations.

Fiabilité des instruments de mesure

Il est nécessaire pour tout travail de recherche empirique de vérifier la fiabilité des outils de mesure utilisés. La fiabilité d'un outil est sa capacité à mesurer avec précision la notion sous-jacente. Les instruments que nous avons utilisés existaient déjà auparavant dans la littérature académique et ont fait l'objet de nombreuses études antérieures ; ce degré d'« expérience » de l'outil renforce sa fiabilité. Pour confirmer la fiabilité des outils, nous avons néanmoins calculé le coefficient alpha de Cronbach pour chaque groupe d'items utilisé dans nos questionnaires. Ce coefficient est classiquement utilisé en psychologie organisationnelle et s'interprète selon le tableau suivant :

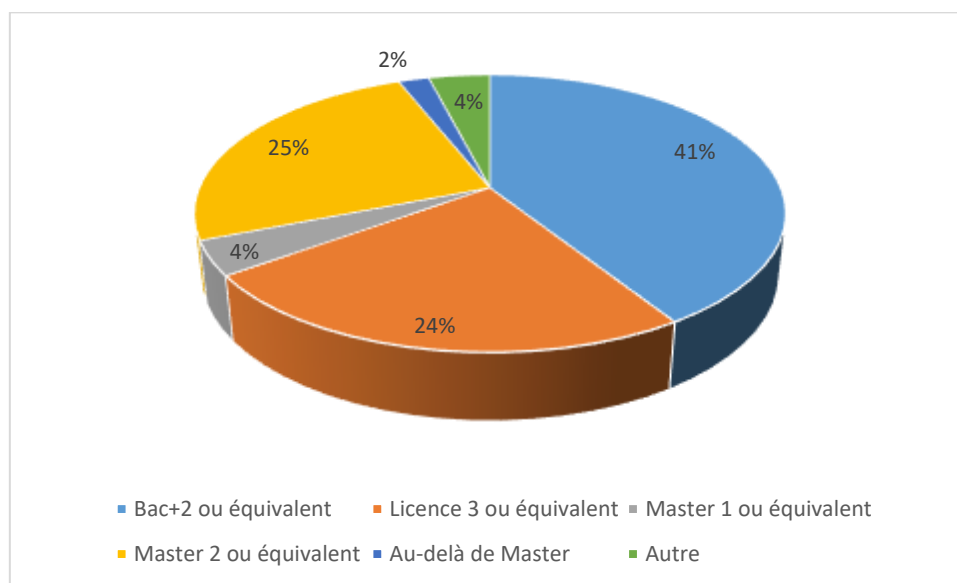
Alpha	Niveau de fiabilité
0,90 et plus	Excellent
Entre 0,8 et 0,9	Très bien
Entre 0,7 et 0,8	Bien
Entre 0,6 et 0,7	Acceptable
Inférieur à 0,6	Insuffisant

Etude jeunes diplômés

Description de l'échantillon

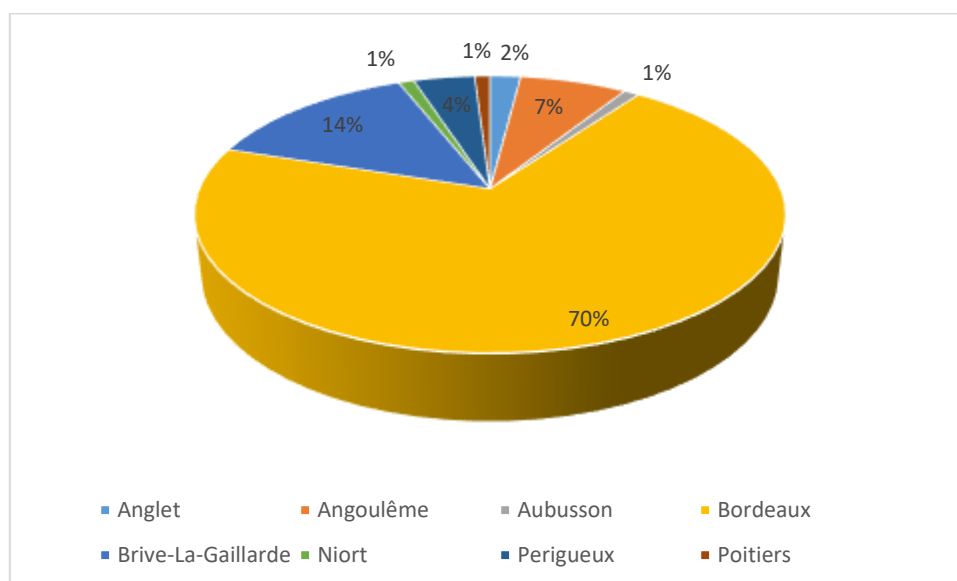
Les répondants étudiants sont âgés de 18 à 22 ans. Les hommes sont surreprésentés dans l'échantillon : 79 % contre seulement 21 % de femmes. Les étudiants dans des formations de niveau bac +2 et bac +3 représentent 65 % (cf. Figure 1).

Figure 1 : Répartition de l'échantillon par niveau d'études



La totalité de l'échantillon provient de la Région Nouvelle-Aquitaine. Bordeaux et sa métropole viennent en tête avec 70 % des répondants (cf. figure 2).

Figure 2 : Répartition de l'échantillon par ville



Question filtre

Une première question « filtre » a distingué, parmi les répondants, ceux qui envisageaient de créer leur propre entreprise et ceux qui souhaitent plutôt commencer leur carrière en tant que salariés. En voici le résultat :

	Oui		Non	
<i>A la fin de vos études, souhaiteriez-vous créer votre propre entreprise plutôt que postuler pour un emploi d'une entreprise existante?</i>	23	20 %	91	80 %

Il apparaît qu'une part significative (20 %) des répondants manifeste une intention entrepreneuriale. Cette proportion est comparable à celles qui sont généralement trouvées pour des populations de jeunes diplômés. Seuls les 91 étudiants souhaitant commencer leur carrière ont été incorporés dans les traitements statistiques qui suivent.

Nous commencerons par étudier la manière dont les répondants ont manifesté leur attrait pour les différentes dimensions de la marque employeur des organisations qu'ils sont amenés à rejoindre après leurs études.

Les dimensions de la marque employeur

La littérature sur la marque employeur considère que celle-ci ne consiste pas en une dimension unique, mais qu'elle recouvre plusieurs sous-dimensions, chacune étant susceptible d'attirer les candidats. Dans notre travail, nous avons utilisé la conceptualisation de Berthon *et al.* (2005) qui distinguent cinq dimensions de la marque employeur : la valeur sociale, la valeur de

développement, la valeur économique, la valeur d'intérêt et la valeur d'application. Dans la présente section, nous verrons comment notre échantillon de répondants a réagi par rapport aux items qui constituent ces cinq sous-dimensions.

Nous allons tout d'abord rentrer davantage dans le détail des réponses données à chacun des items qui constituent l'échelle de mesure de chaque dimension.

La valeur sociale

La valeur sociale est susceptible d'être apportée par un employeur qui offre une bonne ambiance au travail et un esprit d'équipe. Les items suivants montrent la manière dont les répondants se sont positionnés sur ce point. Ce tableau, ainsi que les suivants, indique la répartition en pourcentages sur les cinq modalités de réponse.

Item	Pas du tout important	Plutôt pas important	Moyennement important	Plutôt important	Très important
Avoir de bonnes relations avec vos collègues			8 %	52 %	40 %
Avoir de bonnes relations avec vos supérieurs		3 %	14 %	51 %	31 %
Des collègues qui vous aident et vous encouragent			19 %	56 %	25 %
Être dans un environnement de travail où l'on s'amuse	2 %	11 %	30 %	45 %	12 %
Être dans une entreprise avec une bonne ambiance au travail		1 %	2 %	34 %	63 %

Commentaire :

Il est intéressant de noter que les répondants mettent en avant la « bonne ambiance » au travail, mais que les questions plus précises liées aux relations avec les collègues/supérieurs obtiennent des scores moins élevés. Il apparaît donc que le fait que la bonne ambiance est atteinte est moins important que le moyen spécifique par lequel elle est générée. Notons également le réalisme de beaucoup de répondants, qui n'attendent pas que leur entreprise soit un lieu « où l'on s'amuse ».

La valeur développement.

Cette valeur est apportée par un employeur qui offre la reconnaissance, l'estime de soi et la confiance, associées à une expérience professionnelle qui peut constituer un tremplin vers un emploi futur. Il s'agit donc ici d'un employeur qui contribue au développement professionnel et personnel des salariés. Le tableau suivant indique comment les répondants évaluent l'importance de chaque item pris individuellement.

Item	Pas du tout important	Plutôt pas important	Moyennement important	Plutôt important	Très important
Travailler pour une entreprise qui vous permet de vous sentir bien		1 %	3 %	32 %	64 %
Travailler pour une entreprise qui vous permet d'améliorer votre confiance en vous		7 %	16 %	45 %	32 %
Acquérir de l'expérience pour progresser dans votre carrière			4 %	35 %	60 %
Un tremplin pour un meilleur emploi dans le futur	1 %	4 %	33 %	37 %	24 %
Obtenir la reconnaissance du management	3 %	8 %	34 %	42 %	13 %

Commentaire :

Ici encore, les formulations génériques obtiennent davantage d'assentiment que les éléments plus précis. Notons l'importance donnée à la progression de carrière, qui reste un élément important pour les générations les plus jeunes. Etonnante en revanche est l'importance moyenne donnée à la reconnaissance du management par nombre de répondants.

La valeur économique

La valeur économique recouvre les attributs de la marque d'un employeur perçu comme offrant un salaire supérieur à la moyenne, la sécurité de l'emploi et des possibilités de promotion gages d'une promotion sociale.

Item	Pas du tout important	Plutôt pas important	Moyennement important	Plutôt important	Très important
Avoir un salaire de base plus élevé que la moyenne	2 %	3 %	30 %	50 %	15 %
Avoir un "package" de rémunération attractif	1 %	8 %	23 %	50 %	20 %
Avoir la sécurité de l'emploi	1 %	6 %	18 %	44 %	32 %
Avoir de bonnes possibilités de promotion au sein de l'entreprise		7 %	33 %	47 %	13 %
Avoir une expérience diversifiée dans différents services		11 %	37 %	41 %	11 %

Commentaire :

La sécurité de l'emploi apparaît comme un élément recherché par les répondants, contrairement aux idées reçues qui affirment que les jeunes générations seraient moins en demande sur cet aspect que les générations précédentes.

La valeur d'intérêt

Cette valeur est apportée par un environnement de travail stimulant, de nouvelles pratiques qui utilisent la créativité des salariés pour produire des produits et des services innovants et de haute qualité.

Item	Pas du tout important	Plutôt pas important	Moyennement important	Plutôt important	Très important
Travailler dans un environnement stimulant		4 %	19 %	45 %	32 %
Travailler dans une entreprise innovante	5 %	4 %	47 %	29 %	14 %
Une entreprise qui utilise votre créativité	1 %	7 %	32 %	44 %	17 %
Etre dans une entreprise qui propose des produits et services de grande qualité	4 %	7 %	43 %	42 %	4 %
Etre dans une entreprise qui offre des produits et services innovants	5 %	11 %	51 %	29 %	4 %

Commentaires :

Il est étonnant de noter que beaucoup de répondants ne donnent qu'une importance moyenne à la plupart des items « spécifiques » de cette dimension, expliquant la moyenne relativement faible de la variable agrégée. C'est l'expression générale d'un environnement stimulant qui suscite le plus d'approbation. En ce qui concerne la créativité, c'est la valorisation personnelle qui est mise en avant ; l'aspect lié à l'innovation est moins souvent recherché.

La valeur d'application

La valeur d'application est générée par un employeur qui donne l'occasion à ses salariés d'appliquer ce qu'ils ont appris et également de le transmettre aux autres, dans un environnement qui est à la fois orienté client et socialement responsable.

Item	Pas du tout important	Plutôt pas important	Moyennement important	Plutôt important	Très important
Travailler dans une entreprise socialement responsable		5 %	26 %	54 %	14 %
Avoir la possibilité d'appliquer ce que vous avez appris pendant vos études	1 %	5 %	42 %	36 %	15 %
Avoir la possibilité de transmettre aux autres ce que vous avez appris	2 %	10 %	35 %	41 %	12 %
Avoir un sentiment d'appartenance	5 %	9 %	35 %	35 %	15 %
Etre dans une entreprise orientée client	10 %	21 %	40 %	24 %	5 %

Commentaire :

Il n'est pas étonnant de noter que beaucoup de répondants donnent de l'importance à certains items de cette dimension, au vu des résultats de certains travaux sur la génération Z qui en ferait une génération « morale » susceptible d'être sensible aux éléments recouverts par la valeur d'application. Etonnante, en revanche, est l'absence de sensibilisation de beaucoup de répondants à l'orientation client, pourtant essentielle aujourd'hui, en particulier dans les entreprises de services.

Ces résultats sont confortés par les scores obtenus par les deux items suivants, non inclus dans l'instrument de mesure de Berthon *et al.*, mais que nous avons introduit dans le questionnaire pour le compléter sur deux points perçus comme importants dans le secteur du numérique. On note là encore un contraste en l'application individuelle (expérimentation) et la dimension collective (projets de l'entreprise)

Item	Pas du tout important	Plutôt pas important	Moyennement important	Plutôt important	Très important
Travailler pour un employeur qui me permet d'avoir du temps pour expérimenter de nouvelles technologies (sans objectifs financiers directs)	6 %	9 %	32 %	43 %	11 %
Travailler pour une entreprise où vous pouvez être force de proposition de nouveaux projets	11 %	27 %	46 %	16 %	11 %

Etude des résultats des variables agrégées de la marque employeur

Au-delà des réponses données aux items individuels incorporés dans chaque échelle de mesure, ce sont les scores globaux obtenus pour chaque dimension de la marque employeur que nous avons cherché à étudier et à relier à d'autres phénomènes mesurés dans le questionnaire. Pour ce faire, nous avons tout d'abord évalué la fiabilité de ces échelles. Dans notre étude, les alphas de Cronbach relevés pour l'échantillon ont été les suivants :

- Marque employeur - Valeur d'intérêt : 0,72
- Marque employeur - Valeur sociale : 0,71
- Marque employeur - Valeur économique : 0,76
- Marque employeur - Valeur de développement : 0,76
- Marque employeur - Valeur d'application : 0,69

L'ensemble des échelles de mesure que nous avons utilisées pour mesurer la marque employeur présente donc des caractéristiques psychométriques acceptables, ce qui nous a permis de construire les variables agrégées pour chaque attribut en faisant, pour chaque répondant, la moyenne des items qui constituent chaque échelle afin d'obtenir son score (compris entre 1 et 5). Nous avons ensuite calculé la moyenne et l'écart-type de ces variables au niveau de l'échantillon dans son ensemble, ce qui a donné les résultats suivants :

Statistiques descriptives pour les variables agrégées « Attributs de la marque employeur » :

Moyenne Valeur sociale = 4,12/5 ; écart-type = 0,49

Moyenne Valeur de développement = 4,10/5 ; écart-type = 0,48

Moyenne Valeur économique = 3,74/5 ; écart-type = 0,61

Moyenne Valeur d'intérêt = 3,6/5 ; écart-type = 0,60

Moyenne Valeur d'application = 3,45/5 ; écart-type = 0,62

Commentaire :

Il apparaît que ce sont la **valeur de développement** et la **valeur sociale** qui obtiennent les scores les plus élevés, avec des écarts-types assez faibles. A contrario, les valeurs d'intérêt et la valeur d'application ont des moyennes qui dépassent peu la médiane théorique de 3. La valeur économique se situe entre les deux. Nous retrouvons ici les orientations générales qui se sont dégagées de l'étude des items pris individuellement. Les répondants sont particulièrement sensibles aux aspects sociaux et au développement professionnel, ce sont donc ces deux aspects qui méritent d'être mis en avant par les entreprises soucieuses de leur marque employeur.

Les intentions de début de carrière

Nous avons incorporé dans notre questionnaire trois variables concernant les intentions de carrière des futurs diplômés : la disposition à travailler pour une grosse structure, la disposition à travailler dans une PME et la familiarité avec les PME.

Comme pour les attributs de la marque employeur, nous commencerons par présenter le détail des réponses aux items individuels.

Item	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
J'aimerais beaucoup travailler pour une grosse structure dans le secteur du numérique	6 %	14 %	40 %	26 %	13 %
J'ai l'intention de candidater pour un poste dans une grosse structure dans le secteur du numérique.	8 %	14 %	42 %	26 %	10 %
J'accepterais une offre d'emploi de la part d'une grosse structure dans le secteur du numérique.	3 %	3 %	21 %	49 %	24 %

Item	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
J'aimerais beaucoup travailler pour une PME dans le secteur du numérique		3 %	32 %	43 %	22 %
J'ai l'intention de candidater pour un poste dans une PME dans le secteur du numérique.	1 %	8 %	34 %	41 %	16 %
J'accepterais une offre d'emploi de la part d'une PME dans le secteur du numérique.	1 %	2 %	20 %	52 %	25 %

Commentaire :

L'examen des items individuels confirme donc les différences entre les deux types de structure, en particulier sur les deux premiers items. Il montre que la disposition des répondants à intégrer des structures de petite taille est significative. Les grosses structures continuent certes à trouver leur public (plus de la moitié des répondants accepteraient une offre d'emploi de leur part), mais elles suscitent moins d'engouement que les petites.

Le tableau suivant indique les réponses données aux items de l'échelle de familiarité. La prise en compte des items individuels confirme le fait que les étudiants n'ont qu'une connaissance « active » limitée des petites structures du secteur. On note toutefois qu'une part significative des futurs diplômés semble en avoir une connaissance « passive », ce qui est satisfaisant.

Item	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Dans l'ensemble, je connais bien les PME/TPE du secteur numérique.	4 %	31 %	43 %	21 %	1 %
Je connais quelqu'un qui travaille pour une PME/TPE du secteur numérique.	12 %	12 %	10 %	34 %	32 %
J'ai vu des exemples de PME/TPE du secteur numérique pendant mes études.	4 %	6 %	24 %	37 %	29 %
Je reçois régulièrement des informations sur les PME/TPE du secteur du numérique.	19 %	30 %	26 %	19 %	6 %
J'ai entendu parler favorablement des PME/TPE du secteur du numérique.	4 %	7 %	43 %	37 %	9 %
Je suis l'actualité de PME/TPE du secteur du numérique sur les réseaux sociaux.	20 %	25 %	38 %	10 %	6 %

Statistiques descriptives pour les variables agrégées « Intentions de début de carrière » :

Dans notre étude, les alphas de Cronbach relevés pour l'échantillon ont été les suivants :

- Attitude globale par rapport aux grosses structures : 0,81
- Attitude globale par rapport aux PME : 0,82
- Familiarité envers les PME : 0,78

Nous en déduisons que la fiabilité de nos échelles de mesure est satisfaisante, ce qui permet de calculer les variables agrégées en faisant, pour chaque répondant, la moyenne des items qui composent chaque échelle.

Ces variables agrégées présentent les moyennes et écarts-types suivants :

Moyenne Grosses Structures = 3,43/5 ; écart-type = 0,87

Moyenne PME = 3,82/5 ; écart-type = 0,71

Moyenne Familiarité avec les PME = 3,15/5 ; écart-type = 0,76

Il apparaît que le score obtenu par l'attractivité des Grosses Structures est plus faible que celui des PME (moyenne peu supérieure au point médian), ce qui confirme les résultats obtenus par les items pris individuellement. De plus, la dispersion au sein de l'échantillon de répondants est plus élevée (écart-type plus important).

Relation entre attributs de la marque employeur et attitudes par rapport aux deux types d'employeurs

Un objectif important de notre étude – au-delà des perceptions générales de nos répondants – est de mettre en lien les attributs recherchés de la marque employeur et la disposition à rejoindre une grosse structure et/ou une PME. Le tableau ci-dessous indique les coefficients de corrélation entre les attributs de la marque employeur (en colonne) et les deux attitudes.

Attribut de la marque employeur	Attractivité PME	Attractivité Grosse structure
Valeur d'intérêt	0,20	-0,01
Valeur sociale	0,24	-0,19
Valeur économique	0,02	0,22
Valeur de développement	0,07	-0,07
Valeur d'application	0,27	-0,01

On note une corrélation positive entre l'attraction vers les PME et la valeur d'intérêt, la valeur sociale et la valeur d'application, d'une part. Pour les grandes entreprises, c'est la valeur économique qui est corrélée positivement. Pour affiner ce résultat global, nous avons tout d'abord divisé l'échantillon de répondants en deux groupes, selon leur niveau d'attraction par rapport aux PME. On confirme la différence de moyenne sur la valeur sociale et la valeur d'application, accompagnée également d'une différence au niveau de la valeur d'intérêt.

	<i>Valeur d'intérêt</i>	<i>Valeur sociale</i>	<i>Valeur économique</i>	<i>Valeur de développement</i>	<i>Valeur d'application</i>
Non attiré par les PME (N=42)	3,39	4,02	3,69	4,09	3,34
Attiré par les PME (N=49)	3,64	4,20	3,78	4,11	3,55
Total	3,53	4,12	3,74	4,10	3,45

De la même manière, on retrouve le résultat sur la valeur économique, accompagné d'une différence également au niveau de la valeur sociale pour les répondants attirés par les grosses structures.

	<i>Valeur d'intérêt</i>	<i>Valeur sociale</i>	<i>Valeur économique</i>	<i>Valeur de développement</i>	<i>Valeur d'application</i>
Non attiré par les grosses structures (N=58)	3,56	4,18	3,67	4,14	3,44
Attiré par les grosses structures (N=33)	3,48	4,00	3,85	4,03	3,48
Total	3,53	4,12	3,74	4,10	3,45

Un individu donné étant susceptible d'avoir à la fois une attraction par rapport aux PME et par rapport aux grosses structures, nous avons décomposé notre échantillon en quatre groupes :

- G1 : Ceux qui ne sont attirés ni par les PME et pas par les GE ;
- G2 : Ceux qui sont attirés par les GE uniquement ;
- G3 : Ceux qui sont attirés par les PME uniquement ;
- G4 : Ceux qui sont attirés à la fois par les PME et par les GE.

	<i>Valeur d'intérêt</i>	<i>Valeur sociale</i>	<i>Valeur économique</i>	<i>Valeur de développement</i>	<i>Valeur d'application</i>
Ni PME, ni GE (N=22)	3,42	4,11	3,43	4,15	3,32
GE (N=15)	3,28	3,91	3,95	3,96	3,29
PME (N=27)	3,71	4,33	3,79	4,14	3,53
PME et GE (N=27)	3,58	4,03	3,82	4,10	3,59
Total	3,53	4,12	3,74	4,10	3,45

On trouve une distinction assez tranchée entre les deux lignes du milieu (les G2 et G3), à savoir ceux qui sont attirés par les PME et pas les grosses structures et ceux qui sont attirés par les grosses structures et pas les PME.

Nous avons terminé nos analyses en nous intéressant aux 27 répondants de la catégorie « PME et pas grosse structure ». Voici la manière dont ces répondants ont réagi par rapport aux attributs de la marque employeur pris au niveau des items, et ce, pour les deux attributs de la marque employeur qui les distinguent des autres répondants.

Item	Pas du tout important	Plutôt pas important	Moyennement important	Plutôt important	Très important
Etre dans une entreprise qui offre des produits et services innovants	7(5)	4(11)	37(51)	44(29)	7(4)
Travailler dans une entreprise innovante	4(5)	0(4)	41(47)	26(29)	30(14)
Une entreprise qui utilise votre créativité	7(1)	0(7)	33(32)	41(44)	19(17)
Travailler dans un environnement stimulant	4(0)	0(4)	19(19)	37(45)	41(32)
Etre dans une entreprise qui propose des produits et services de grande qualité	4(5)	4(11)	33(51)	56(29)	4(4)
Avoir de bonnes relations avec vos collègues			0(8)	48(52)	52(40)
Avoir de bonnes relations avec vos supérieurs	4(0)	0(3)	11(14)	37(51)	48(31)
Des collègues qui vous aident et vous encouragent			7(19)	63(56)	30(25)
Etre dans un environnement de travail où l'on s'amuse	4(2)	0(11)	30(30)	48(45)	19(12)
Etre dans une entreprise avec une bonne ambiance au travail		0(1)	0(2)	18(34)	82(63)

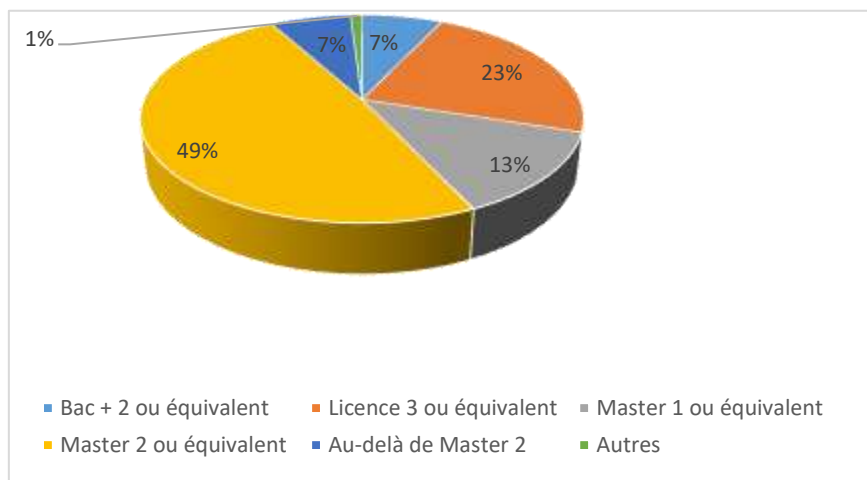
On relève des différences importantes sur certains items, qui expliquent les différences au niveau des variables agrégées. Particulièrement notables sont elles qui portent sur la relation avec le supérieur hiérarchique, pour la valeur sociale, ainsi que le fait de travailler dans un environnement stimulant, pour la variable d'intérêt.

Enquête salariés

Analyse descriptive de l'échantillon des salariés

Au total 149 salariés ont complété le questionnaire de l'étude. L'âge moyen des répondants de l'échantillon est de 31 ans et 4 mois. Les répondants sont majoritairement des hommes (77 %) diplômés d'un niveau bac +5 (50 %). La Figure 3 montre la répartition de l'échantillon par niveau d'études.

Figure 3 : Répartition de l'échantillon par niveau d'études



L'ancienneté moyenne dans l'entreprise est de 4 ans et 4 mois (Figure 4). Elle s'étend de moins d'un an à 20 ans. Elle est très proche de l'ancienneté moyenne dans le poste actuel (Figure 5) qui s'élève à 4 ans, avec une étendue identique à l'ancienneté dans l'entreprise, de moins d'un an à 20 ans.

Figure 4 : Répartition de l'échantillon par ancienneté dans l'entreprise

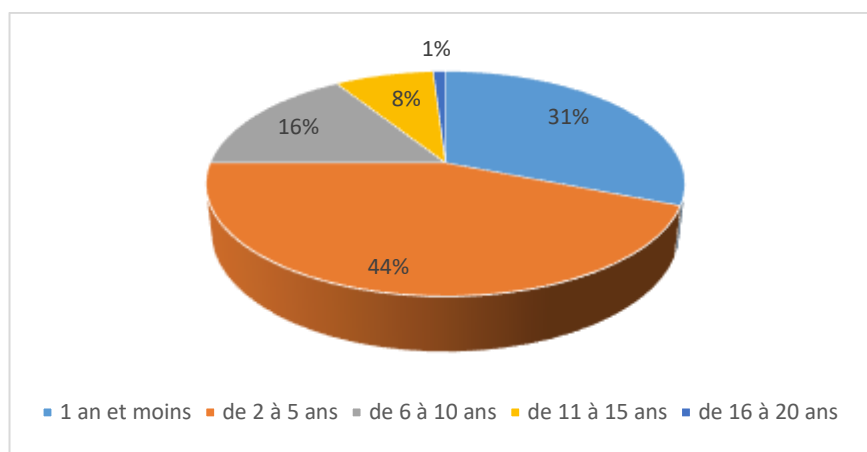
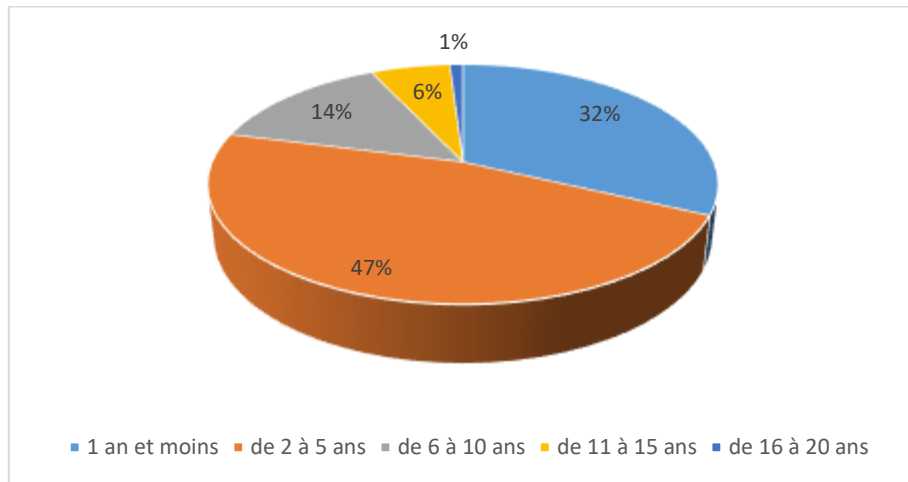
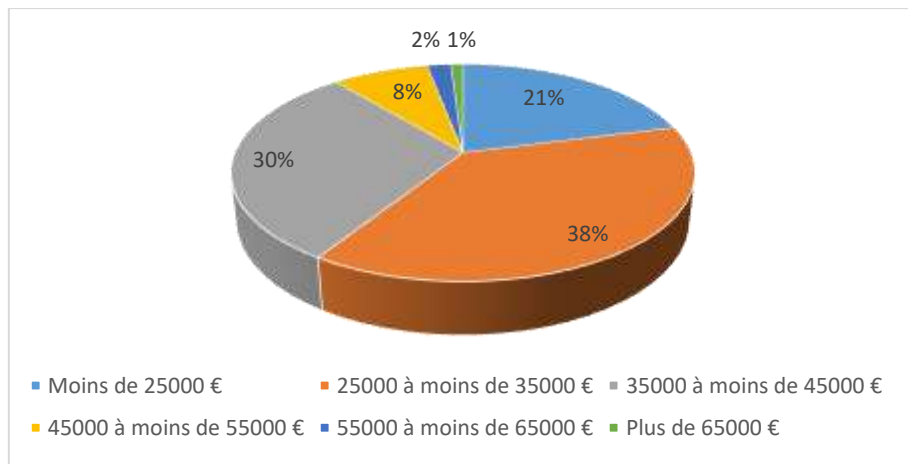


Figure 5 : Répartition de l'échantillon par ancienneté dans le poste actuel



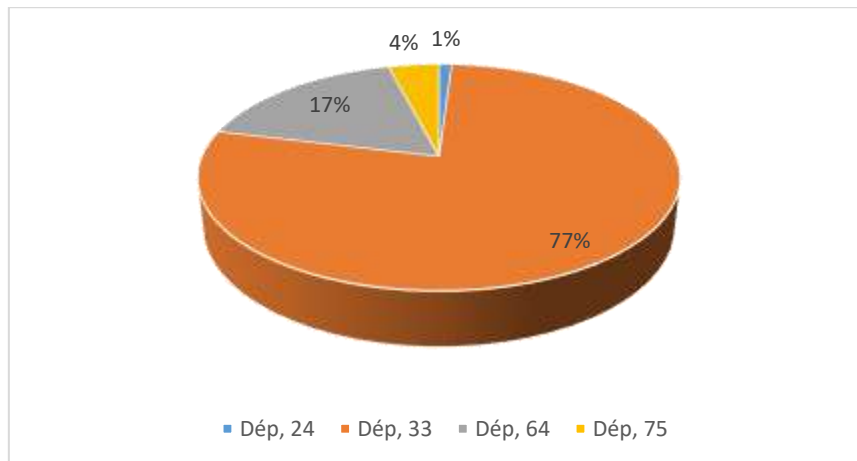
Quant à la rémunération, 68 % des répondants touchent un salaire compris entre 25 000 et 45 000 €. La Figure 6 en détaille les différents niveaux.

Figure 6 : Répartition de l'échantillon par niveaux de rémunération



La localisation géographique des entreprises des répondants est concentrée dans la région Nouvelle-Aquitaine, avec 99 % des entreprises situées dans trois de ses départements : 33, 64 et 24 (Figure 7).

Figure 7 : Répartition de l'échantillon par département



Présentation des variables de l'étude

Notre questionnaire incorpore trois variables : l'intention de départ, le soutien organisationnel perçu et les ancres de carrière. Il repose sur deux questions de recherche :

- Quelles sont les ancres de carrière dominantes chez les participants ?
- Y a-t-il un lien entre les ancres de carrière et l'intention de départ ? En d'autres termes y a-t-il une corrélation entre les préférences des individus et leur loyauté pressentie avec leur employeur ?
- Quel est le niveau de soutien perçu chez les répondants et y a-t-il un lien avec l'intention de départ ?

Nous présenterons successivement les différentes variables et les résultats obtenus pour chacune d'entre elles, avant d'aborder la question des relations qui existent entre elles.

Les ancres de carrière

Quatre ancres de carrière ont été incorporées dans notre questionnaire.

L'ancre **Technique** correspond aux individus dont la carrière et l'identité sont construites autour de leur domaine d'expertise et de spécialisation. Ces individus sont stimulés principalement par le contenu de leur travail et notamment par sa dimension technique. Ainsi, leur décision de carrière dépend de la possibilité qui leur est offerte de se perfectionner ou au moins de rester spécialistes dans leur domaine d'expertise.

Pour l'ancre **Management**, motivés par le pouvoir et l'influence, les individus orientés « compétence managériale » visent à atteindre les sommets de l'organisation. Ils accordent plus d'importance à la gestion et à la capacité à résoudre des problèmes et cherchent à encadrer une équipe de travail et l'amener à réaliser des buts communs.

L'ancre **Service**, dite aussi l'ancre du « dévouement à une cause », oriente les choix de carrière vers des métiers ou activités considérés avant tout comme contribuant à une cause personnelle. Elle concerne essentiellement les individus alignant le travail et les valeurs personnelles (philanthropie, altruisme, solidarité). Les personnes souhaitent travailler dans un environnement professionnel qui leur semble compatible avec leurs valeurs.

Enfin, l'ancre **Qualité de vie** correspond aux individus orientés « style de vie ». Ils sont soucieux de leur équilibre de vie entre vie privée et vie professionnelle et placent la qualité de leur vie au centre des choix de carrière.

Mesure

Pour mesurer ces quatre ancres de carrière (Management, Technique, Qualité de vie et Service), un instrument adapté de Schein (1990) a été utilisé. Chaque ancre comprend trois items. Les alphas de Cronbach suivants ont été relevés dans l'étude, ce qui augure une bonne fiabilité des mesures que nous avons recueillies :

Ancre technique : 0,71

Ancre management : 0,86

Ancre qualité de vie : 0,82

Ancre service : 0,76

Les réponses obtenues aux items individuels qui constituent les échelles sont contenues dans le tableau suivant.

	Item	Pas du important	Plutôt pas important	Moyenne ment important	Plutôt important	Tout à fait important
Ancre technique	M'épanouir dans mon champ d'expertise plutôt que devenir un(e) généraliste	1 %	9 %	32 %	48 %	10 %
	Etre reconnu(e) pour ma compétence ou mon expertise	1 %	1 %	10 %	56 %	32%
	Progresser dans mon champ de spécialisation professionnelle	1 %	2 %	7 %	62 %	28 %
Ancre management	Attendre une position dans la hiérarchie managériale	6 %	16 %	41 %	28 %	9%
	Influencer et diriger les activités des autres en acceptant des responsabilités de plus en plus grandes	2 %	13 %	34 %	37 %	14 %
	Avoir une carrière qui me mettrait dans une position de leadership ou d'influence	5 %	16 %	35 %	30 %	13 %

Ancre qualité de vie	Avoir un travail qui me laisse beaucoup de temps libre pour ma vie personnelle ou familiale		3 %	30 %	42 %	25 %
	Avoir un emploi qui me permet de concilier les loisirs et le travail		3 %	17 %	42 %	38 %
	Mener une carrière qui préserve ma qualité de vie		1 %	4 %	45 %	5 %
Ancre service	Avoir un emploi qui me permet d'aider et de conseiller les autres	1 %	3 %	28 %	48 %	20 %
	Aides d'autres membres de l'entreprise à se perfectionner		5 %	22 %	56 %	17 %
	Avoir un emploi qui me permet de m'impliquer et de me consacrer à un objectif important		4 %	20 %	50 %	26 %

Les moyennes pour les scores d'ancres agrégés sont les suivantes :

Ancre Technique : 3,96

Ancre Management : 3,32

Ancre Qualité de vie : 4,16

Ancre Service : 3,90

Commentaires :

Trois ancres de carrière sur les quatre obtiennent des manifestations d'intérêt élevées de la part des répondants. L'ancre Qualité de vie est par ailleurs celle qui obtient le score moyen le plus élevé. Seule l'ancre Management est relativement peu éloignée de la médiane théorique de 3. Lors d'une étude préalable réalisée sur un échantillon diversifié de cadres, les résultats suivants avaient été obtenus :

Ancre Technique : 3,87

Ancre Management : 3,65

Ancre Qualité de vie : 3,78

Ancre Service : 3,97

Les différences avec l'échantillon incorporé dans notre enquête concernent donc principalement deux ancres. L'ancre Management apparaît donc comme moins importante chez nos répondants, d'une part, et surtout l'ancre Qualité de vie a une moyenne plus élevée. Leurs caractéristiques sont donc assez marquées : moins « carriéristes » et davantage attachés à l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle.

Le soutien organisationnel perçu

Définition

Le soutien organisationnel perçu (SOP) renvoie à la perception qu'a un salarié de la manière dont son entreprise est impliquée envers lui, valorise ses efforts et son investissement personnel et s'intéresse à son bien-être professionnel (Eisenberger et al. 1986). Cette croyance dépend de la sincérité et de la fréquence des gestes de l'employeur en faveur du salarié, au-delà des obligations auxquelles il est contractuellement tenu (Aselage et Eisenberger, 2003).

En psychologie organisationnelle, les travaux sur la question ont montré qu'un SOP élevé peut, d'une part, amener à une diminution du stress lié à un déficit de reconnaissance et, d'autre part, avoir un effet positif sur l'interaction vie professionnelle / vie familiale des employés. En effet, les salariés percevant une valorisation et un soutien importants de la part de leur organisation (aménagement de planning lorsqu'il y a un problème familial, flexibilité dans le travail, crèche facilement accessible pour les enfants des travailleurs, etc.) ont un meilleur équilibre entre leur travail et leur famille, leur bien-être étant alors amélioré. Le SOP permet également de réduire l'absentéisme (Shore et Wayne, 1993), d'augmenter la satisfaction au travail (Allen et Meyer, 1990), ainsi que l'implication organisationnelle et la performance.

Ces raisons expliquent le choix que nous avons fait d'inclure le SOP dans notre questionnaire en tant qu'évaluation de la qualité de la relation par chaque répondant. Concrètement, le SOP a été mesuré à l'aide de l'échelle de Coyle-Shapiro et Conway (2005). Ces derniers ont sélectionné les sept items ayant les contributions factorielles les plus élevées de l'échelle originale d'Eisenberger *et al.*, composée de 36 items. L'alpha de Cronbach obtenue à partir de nos données est égal à 0,91.

Les réponses obtenues aux items individuels qui constituent les échelles sont contenues dans le tableau suivant :

Item	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni as d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Mon employeur se préoccupe de mon bien-être	1 %	11 %	26 %	51 %	11 %
Mes contributions au bon fonctionnement de l'entreprise sont valorisées	5 %	17 %	36 %	38 %	5 %
Mon employeur se soucie de mes opinions	5 %	16 %	31 %	40 %	8 %
Mon employeur prend en considération mes objectifs et mes valeurs	5 %	15 %	28 %	46 %	7 %
Mon employeur se soucie de ma satisfaction générale au travail	4 %	9 %	28 %	49 %	11 %
Mon employeur est disposé à m'aider quand j'ai besoin d'une faveur spéciale		5 %	21 %	56 %	17 %
Mon employeur se préoccupe très peu de moi.	3 %	14 %	21 %	35 %	27 %

Commentaire :

Il ressort des réponses une appréciation positive généralement accordée par les répondants à leur bien-être, à leur satisfaction et à une forme d'aide (faveur) attendue de l'employeur en cas de nécessité. La moyenne de SOP constatée dans notre échantillon est de 3,51 (écart-type : 0,76). Ce score est particulièrement élevé, supérieur à celle que nous avons trouvée dans le cadre d'une étude précédemment réalisée sur les cadres d'entreprise en France pour l'APEC (2,87, écart-type : 0,92).

L'intention de quitter l'entreprise

L'intention de départ est depuis longtemps utilisée comme un indicateur de la capacité d'une organisation à offrir à ses employés de bonnes conditions de vie au travail, dans le sens où elle véhicule des informations sur l'adéquation entre les attentes des personnes et leurs conditions de travail. Le travail de March et Simon (1958) sur l'équilibre organisationnel constitue l'un des premiers modèles du turnover. Ils suggéraient que, d'une part, les salariés restent dans leur organisation si cette dernière peut leur offrir des incitations suffisantes pour les motiver à rester et, d'autre part, que la facilité perçue de mobilité constitue un facteur influençant le turnover. Pour Porter et Steers (1973), les attentes non réalisées constituent le principal prédicteur de la décision de quitter l'organisation : « *la réalisation des attentes de carrière devrait inciter les cadres à garder leur emploi au sein de l'organisation. En revanche, le fait de ne pas pouvoir réaliser ces attentes risque de pousser les cadres à chercher un autre emploi ailleurs* ».

Mesure

Pour l'intention de quitter l'entreprise, l'échelle de mesure unidimensionnelle de Moore (2000), composée de quatre items, a été utilisée. L'alpha de Cronbach obtenu dans nos données est de 0,90. Les réponses obtenues aux items individuels qui constituent les échelles sont contenues dans le tableau suivant.

Item	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Il se pourrait que je recherche un autre travail ailleurs dans l'année qui vient	12 %	19 %	28 %	24 %	16 %
Je vais rechercher activement un travail dans une autre entreprise dans l'année qui vient	23 %	27 %	30 %	9 %	11 %
Je travaillerai encore pour mon entreprise l'année prochaine	7 %	2 %	32 %	44 %	15 %
Je serai encore dans mon entreprise dans cinq ans	15 %	12 %	52 %	16 %	4 %

Commentaires :

L'analyse descriptive des réponses ne semble pas refléter une intention de quitter l'employeur dans l'immédiat : 59 % des répondants ont l'intention de rester dans leur entreprise actuelle l'année prochaine. D'un autre côté, près de 52 % des répondants ne savent pas s'ils seront encore dans cette même entreprise dans 5 ans. La moyenne constatée est de 2,82 (écart-type : 1,00).

Les données obtenues dans une de nos études précédentes sont de 3,39 (écart-type : 1,29), bien au-dessus de la médiane théorique. On voit que nos répondants ont dans l'ensemble une intention de départ relativement faible. On peut interpréter ce résultat comme la conséquence de la capacité de leurs employeurs à les fidéliser.

Relations entre SOP, ancrs de carrière et intention de départ

Le tableau ci-dessous donne les corrélations bivariées entre les variables que nous avons introduites dans notre étude.

	Intention de départ	Soutien organisationnel perçu
Soutien organisationnel perçu	- 0,58	-
Ancre Technique	- 0,04	0,04
Ancre Management	0,20	- 0,05
Ancre Qualité de vie	0,05	0,06
Ancre Service	- 0,16	0,16

Nous remarquons une corrélation significative entre l'intention de départ et le soutien organisationnel perçu. En revanche, nous ne notons qu'une corrélation très moyenne entre les ancrés de carrière et l'intention de départ. La corrélation positive avec l'ancre Management est cohérente, dans la mesure où on peut s'attendre à ce que les répondants ayant un score élevé sur cette ancre envisagent plus facilement que les autres une mobilité externe qui leur permettra de réaliser leur objectif de parcours professionnel.

Commentaires :

Contrairement à ce que nous avons attendu, on ne peut considérer que les ancrés de carrière sont reliés de manière significative aux intentions de rester chez son employeur actuel. Il reste à étudier si ce résultat limite la pertinence de la notion d'ancre de carrière ou s'il est lié aux caractéristiques de notre échantillon ou de notre population d'étude.

Importance des facteurs de fidélité

En complément des ancrés de carrières, nous avons interrogé les participants de manière plus directe quant à ce qui compte pour eux au travail. Le tableau suivant indique ainsi la manière dont les répondants se sont positionnés quant à l'importance de différents aspects de leur travail par rapport à leur intention de rester chez leur employeur actuel.

Item	Pas du tout important	Plutôt pas important	Moyennement important	Plutôt important	Très important
La personnalité du dirigeant	1 %	8 %	21 %	44 %	26 %
L'ambiance au travail		1 %	1 %	28 %	70 %
Les relations avec les collègues		1 %	2 %	38 %	59 %
La localisation géographique de l'entreprise		2 %	26 %	44 %	28 %
La facilité d'accès de mon lieu de travail (transports...)	1 %	6 %	17 %	56 %	20 %
Le salaire		3 %	8 %	50 %	40 %

Le temps de travail	1 %	7 %	24 %	45 %	23 %
Les avantages (tickets restaurant, mutuelle, etc.)	1 %	8 %	36 %	40 %	15 %
Les conditions de travail (horaires flexibles, matériel fourni)		1 %	14 %	50 %	34 %

Commentaires :

La personnalité du dirigeant est un élément plutôt important voire très important pour 70 % de l'échantillon lorsqu'ils considèrent leur emploi. On constate sur ce point une différence intéressante avec le public d'étudiants. En revanche, sur les autres points, il y a congruence. Les répondants s'accordent également pour souligner l'importance de l'ambiance au travail, ainsi que des relations avec les collègues.

Conclusion

Les résultats de nos deux études ont permis de mettre en évidence les points suivants :

- les étudiants en cours de formation n'ont pas une connaissance très précise des ESN de petite taille, mais ils en ont quand même une bonne perception ;
- cette bonne perception se traduit chez certains par une disposition assez élevée à travailler dans ce type de structure ;
- par opposition à ceux qui souhaitent travailler dans des structures de taille importante, ce sont les éléments liés à la qualité des relations humaines et à l'intérêt du travail en lui-même qui les distinguent ;
- si le premier aspect était attendu, ce n'était pas forcément le cas du deuxième ;
- on peut donc recommander aux ESN de petite taille de mettre en évidence ces deux dimensions (valeur sociale et valeur d'intérêt de la marque employeur) dans leur communication, que ce soit de manière individuelle pour chaque entreprise et de manière collective ;
- par la suite, dans une logique de fidélisation, il est important de tenir compte du fait que les salariés des ESN de petite taille sont sensibles à la dimension sociale – en particulier la relation avec le(s) dirigeant(s) – mais aussi à la qualité de vie. Ce sont donc ces deux aspects qu'il faut mettre en avant.

Références

- Allen, N. J., et Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Ambler T et Barrow S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Arthur M. B. et Rousseau D. M. (1996). *The boundaryless career, a new employment principle for a new organisational era*. Oxford: Oxford University Press.
- Aselage J. et Eisenberger R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 5, 491-509.
- Backhaus K. et Tikoo S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Baudet M. B. (2008, février 26). La notoriété ne suffit plus pour gagner la guerre des talents. *Le Monde de l'Economie*. consulté de : http://www.lemonde.fr/cgi-bin/AcHATs/acheter.cgi?offre=ARCHIVES&type_item=ART_ARCH_30J&objet_id=1025942
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating company : Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24, 151-172.
- Coyle-Shapiro, J., et Conway, N. (2005). Exchange relationships : Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774-781.
- Dalmas M. (2014). Quelles valeurs organisationnelles pour la génération Y ?, *Management & Avenir*, 6, 113-132.
- Dejoux C. et Wechtler H. (2011). Diversité générationnelle : Implications, principes et outils de management. *Revue Management & Avenir*, 3(43), 227-238.
- Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 500-507.
- Fulmer I., Gerhart B. et Scott K. (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(4), 965-993.
- Giraud L., Roger A. et Thomines S. (2012). La fidélisation des ressources humaines en période de crise économique. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (2), 44-60.
- Grodet F. et Tremblay D. (2013). La conciliation vie privée - vie professionnelle des gestionnaires hommes et femmes : Le cas d'une société de transport québécoise », *@RH, Varia*, 1(6), 117-147.
- Hall D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16.
- March, J. G. et Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Market J. (2004). Demographics of age : Generational and cohort confusion. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 26(2), 11-25.
- Moore J. E. (2000). One road to turnover : An examination of work exhaustion in technology professionals. *Mis Quarterly*, 141-168.

- Pichault F. et Pleyers M. (2010). Pour en finir avec la génération Y... Enquête sur une représentation managériale. Actes de l'AGRH, Saint-Malo.
- Porter, L. W. et Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176.
- Schein, E. H., (1990). *Career Anchors : Discovering your Real Values*. Jossey Bass.
- Schein, E. H., (1996). Career anchors revisited : Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 80-88.
- Shore, L. M., et Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior : Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774.