

Le « produit PME » est-il attractif pour les futurs cadres ?

Céline Chatelin-Ertur and Eline Nicolas

Volume 25, Number 3-4, 2012

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1018423ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1018423ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Chatelin-Ertur, C. & Nicolas, E. (2012). Le « produit PME » est-il attractif pour les futurs cadres ? *Revue internationale P.M.E.*, 25(3-4), 257-288.

<https://doi.org/10.7202/1018423ar>

Article abstract

This research aims at identifying SMEs' factors of attractiveness for future executives from an analysis of their perceptions of specific characteristics of SMEs. Based on a sample of 402 students from a French Institute of Business Administration (IAE), the study examines the role of cognitive biases of future executives and then the evolution of their representation on SMEs' attractiveness. We show that, despite a relatively lower perception bias compared to large firms', SMEs suffer from a lack of identity and from a decreasing attractiveness, which allows us to propose the exploratory model : "SMEs' Attractiveness Cycle." We conclude on managerial and academic issues by discussing the opportunity for SMEs' managers to examine the components of "Mix Marketing HR" and the underlying research agenda.

Le « produit PME » est-il attractif pour les futurs cadres ?

Céline CHATELIN-ERTUR

Eline NICOLAS

IAE École de management, Université d'Orléans

MOTS CLÉS

Attractivité – Perception – Carrière – PME – Grande entreprise

LES AUTEURES

CÉLINE CHATELIN-ERTUR, habilitée à diriger des recherches en sciences de gestion, est directrice de l'IAE d'Orléans – École universitaire de management et est membre de VALLOREM (Val de Loire recherche en management). Ses travaux de recherche en gouvernance portent sur les questions d'éthique de la décision, sur la dimension normative et cognitive de la gouvernance et sur les styles de gouvernance dans les organisations marchandes et non marchandes. Adresse: IAE École de management – Laboratoire orléanais de gestion, Université d'Orléans, rue de Blois, B.P. 26739, 45067 Orléans, cédex 2, France. Courriel: <celine.chatelin@univ-orleans.fr>.

ELINE NICOLAS, maîtresse de conférences à l'IAE – École universitaire de management d'Orléans, est membre de VALLOREM (Val de Loire recherche en management). Ses recherches portent sur la gestion des ressources humaines et la RSE et traitent notamment des questions d'éthique, d'implication, de lutte contre le travail des enfants chez les sous-traitants ou encore de gouvernance des ressources managériales. Adresse: IAE École de management – Laboratoire orléanais de gestion, Université d'Orléans, rue de Blois, B.P. 26739, 45067 Orléans, cédex 2, France. Courriel: <eline.nicolas@univ-orleans.fr>.

RÉSUMÉ

Cette recherche vise à relever les facteurs d'attractivité de la PME pour les futurs cadres à partir d'une analyse de leurs perceptions des caractéristiques propres à la PME. Sur la base d'un échantillon de 402 étudiants d'un Institut d'administration des entreprises, l'étude examine, d'une part, le rôle des biais cognitifs des futurs cadres et, d'autre part, l'évolution de leur représentation sur l'attractivité de la PME. Nous montrons que malgré un biais de perception plus faible relativement à celui de la grande entreprise, la PME souffre d'un manque d'identité et d'une attractivité décroissante permettant de modéliser un cycle d'attractivité de la PME. Nous

concluons sur les implications managériales et scientifiques de cette recherche en discutant de l'intérêt pour le dirigeant de PME d'examiner les composantes du «mix marketing RH» et de l'agenda de recherche sous-jacent.

ABSTRACT

This research aims at identifying SMEs' factors of attractiveness for future executives from an analysis of their perceptions of specific characteristics of SMEs. Based on a sample of 402 students from a French Institute of Business Administration (IAE), the study examines the role of cognitive biases of future executives and then the evolution of their representation on SMEs' attractiveness. We show that, despite a relatively lower perception bias compared to large firms', SMEs suffer from a lack of identity and from a decreasing attractiveness, which allows us to propose the exploratory model: "SMEs' Attractiveness Cycle." We conclude on managerial and academic issues by discussing the opportunity for SMEs' managers to examine the components of "Mix Marketing HR" and the underlying research agenda.

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo identificar los factores de atractividad de las PyMEs del punto de vista de los futuros directivos a través de un análisis conceptual de sus percepciones de las características específicas de las PyMEs. Basado en una muestra de 402 estudiantes de un Instituto francés de Administración de Empresas (IAE), el estudio examina los sesgos cognitivos de los futuros directivos y la evolución de sus representación de la atractividad de las PyMEs. A pesar de un sesgo cognitivo relativo inferior al sesgo cognitivo de las grandes empresas, se muestra que las PyMEs sufren de una carencia de identidad y de un atractividad decreciente. A partir de ese resultado se propone un modelo exploratorio del ciclo de atractividad de la PyME. Llegamos a la conclusión sobre las implicaciones de practicas gerenciales y científicas de este estudio con una discusión del interés por el gerente de la PyME para examinar los componentes del marketing mix de los recursos humanos y de la subyacente programa de investigación.

Introduction

Les petites et moyennes entreprises jouent un rôle sociétal majeur. En comparaison, le nombre de grandes entreprises cotées dans le monde ne représente que 1/100000 du total des entreprises (Gomez et Korine, 2009). En Europe, 99,8 % des entreprises sont des PME¹ et constituent à ce titre le principal vivier d'emplois². Leur taux de rentabilité économique est supérieur

1. Rapport 2009 de la Commission européenne.

2. Par exemple, en France, elles ont généré 2,3 des 2,8 millions d'emplois créés ces 20 dernières années selon l'étude 2008 «Regards sur les PME» du ministère français de l'Économie, des Finances et de l'Emploi et d'Oséo.

à celui des grandes entreprises (Givord, Picart et Toutlemonde, 2008)³. Qu'il s'agisse de l'essor de l'économie de réseau, de la forte implication des institutions publiques ou encore de l'adoption en 2008 du Small Business Act⁴ pour l'Europe (SBA) sous l'égide de la Direction générale des entreprises et de l'industrie de la Commission européenne, ces actions marquent la ferme volonté de placer les PME au centre des politiques économiques.

L'intérêt croissant porté par les pouvoirs publics à ces organisations révèle leur puissance socioéconomique et soulève la question de leur capacité de recrutement. Ce contexte représente un double enjeu pour les PME : l'attraction et la fidélisation des ressources humaines. Dans le cas des grandes entreprises (désormais GE), les démarches de marketing RH (désormais MRH) sont de plus en plus formalisées. Plusieurs auteurs ont examiné pour la GE le rôle de la réputation des politiques RH et de l'identification respectivement dans l'attraction et la fidélisation (Liger, 2007 ; Holliday Wayne et Wendy, 2012 ; Smith, Amiot, Callan, Terry et Smith, 2012). Leurs travaux concluent sur les outils de MRH dédiés. Cependant, dans le cas des PME, comme le montre le paradoxe soulevé par Barrett et Claydon (2010), la satisfaction des cadres ne présume pas de leur fidélité. Il semble donc pertinent d'emprunter le courant de la spécificité pour explorer le MRH de la PME. Dans cette perspective, nous proposons d'envisager la PME comme un « produit » dont il convient de déterminer le positionnement de l'offre RH afin d'attirer et de fidéliser les collaborateurs (Liger, 2007).

Cette recherche a pour objectif d'explorer les sources potentielles de l'avantage concurrentiel de l'offre RH de la PME, en particulier auprès des futurs diplômés qui constituent un vivier majeur de recrutement⁵. Alors que les difficultés de recrutement des PME ont déjà fait l'objet de nombreux travaux (Jolivet et Volkoff, 2006 ; De Larquier, 2009 ; Paradas, 2010), la problématique comportementale des futurs diplômés en matière de choix de structure d'insertion reste, quant à elle, peu explorée, notamment sous l'angle des perceptions. Nous posons ici deux questions : Comment la PME est-elle perçue par les futurs cadres ? Le degré d'attractivité de la PME suit-il un cycle de vie parallèle au cycle de maturité de l'expérience du futur cadre ? Il s'agit tout d'abord d'identifier les perceptions que les étudiants ont de

3. Cf. étude de la Banque de France (2009) sur la période 1996-2008.

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

5. Au moment de leur entrée sur le marché du travail, 58 % des salariés de 18 à 25 ans sont employés par des entreprises de moins de 50 salariés, ce taux monte à 87,9 % pour l'ensemble des entreprises de moins de 500 salariés, soit seulement 12,1 % des jeunes de cette tranche d'âge ont un premier emploi dans une entreprise de plus de 500 salariés (DARES, 2012).

la PME comparativement aux caractéristiques « académiques » de ce type d'organisation. Puis, il s'agit de repérer le parcours d'expérience et l'éventuelle modification de la stratégie de carrière poursuivie par les étudiants d'après leur perception de la spécificité de la PME.

Dans la première partie, nous rappelons les caractéristiques de la PME au regard de la recherche dans le champ de la spécificité et les déterminants du projet de carrière des futurs cadres afin de proposer de manière exploratoire un lien entre l'attractivité de la PME et la perception par les futurs cadres. Dans la seconde partie, nous examinons la stratégie des étudiants d'un institut d'administration des entreprises de taille moyenne, quant à leur choix d'insertion durant leurs stages de formation depuis la licence troisième année jusqu'au master 2 et leur projection en termes de premier emploi. Les résultats obtenus sur un échantillon global de plus de 400 étudiants sont ensuite discutés au regard des facteurs d'attractivité de la PME pour les futurs cadres.

Finalement, à la double question de la perception du « produit PME » et de son attractivité, nous concluons sur les implications managériales de l'offre RH, notamment à l'intérêt pour le dirigeant de PME d'examiner les composantes du mix marketing RH. Du point de vue scientifique, nous discutons de l'agenda de recherche sur l'approfondissement des facteurs cognitifs en jeu susceptibles de contribuer à la théorie de la contingence en PME.

1. PME et futurs cadres : une question de perception

L'importance de la gestion des ressources humaines sur la performance et particulièrement en PME (Messeghem, Noguera et Sammut, 2010) incite à rechercher les moyens d'optimiser le portefeuille de compétences pour dépasser la simple « administration du personnel » à laquelle les PME se limitent encore souvent selon Loubès et Bories-Azeau (2010). Dans cette optique, opter pour une approche marketing de la PME en tant que produit RH, c'est s'interroger notamment sur deux dimensions : son avantage comparatif et son contenu symbolique (Lendrevie, Lévy et Lindon, 2009). L'avantage comparatif du « produit PME » peut être envisagé de deux manières. Entre les PME, cet avantage comparatif renvoie au courant de la diversité (Julien et Marchesnay, 1987 ; Mahé de Boislandelle, 1988 ; Marchesnay, 1997 ; Torrès, 1997). Comparativement à la grande entreprise, il renvoie plutôt au courant de la spécificité. Cherchant ici à explorer les facteurs d'attractivité de la PME comparativement à la grande entreprise, sur un marché de l'emploi des jeunes où de nouveaux modèles de carrière apparaissent (1.1), nous nous inscrivons donc dans ce second courant. Le contenu symbolique du « produit PME » renvoie, quant à lui, à la perception (1.2) qu'en a la cible des étudiants considérés ici comme les cadres potentiels de demain.

1.1. Une offre spécifique pour une demande nomade ?

1.1.1. Les caractéristiques de la PME

Au-delà de la définition institutionnelle de la PME⁶, les spécificités qui auront un impact en termes de GRH et qui la distinguent de la GE, sont ici envisagées au regard de trois composantes : la proximité des membres, la polyvalence et le rapport à la formation et, enfin, le rôle central du dirigeant.

Propice à la proximité géographique et affective, la PME est traversée par des relations de confiance : du salarié envers le dirigeant, du dirigeant à l'endroit du salarié et enfin, lorsqu'il y a reconnaissance réciproque de ces sentiments, un « sentiment de confiance mutuelle » (Couteret, 1998, p. 101). La GRH en PME bénéficie ainsi d'un atout spécifique, car la confiance se révèle être un outil de management particulier et précieux pour la PME. Ainsi, dans la petite entreprise, la proximité des collaborateurs permet à la composante affective de s'exprimer pleinement. Ici, « l'homme fait l'entreprise » (Paradas, 2007). De plus, la proximité n'est pas sans effet sur les processus de communication de la PME. Si les consignes directrices émanent du dirigeant par un commandement direct, pour le reste, les salariés organisent leurs relations sur la base d'un ajustement mutuel qui est « naturellement utilisé dans les structures simples » (Mintzberg⁷, 1990, p. 19). L'« ajustement mutuel » repose sur une « communication informelle » entre salariés (Mintzberg, 1990). Julien (1994) parle lui, plus simplement, de « dialogue » ou « contact direct » (p. 36) ; mais cette « communication informelle » sera de moins en moins déterminante au fur et à mesure que la taille de l'entreprise croît : « la formalisation s'accroît ainsi avec la taille de l'entreprise » (Paradas, 1998, p. 44). L'ajustement mutuel pratiqué par les membres de la PME repose sur un échange informel qui peut aboutir à une efficacité accrue des relations (Koenig, 1997). La circulation d'informations est ainsi accélérée, la réflexion collective enrichie et la résolution de problèmes, par conséquent, facilitée. Ainsi, la proximité entre les membres de la PME constitue un atout que Torrès et Guéguen (2008) confirment en établissant, pour leur part, un lien avec la réduction de l'incertitude et la performance. Si cette proximité semble se substituer au formalisme de la GE, pour autant, le formalisme, ce « travers » souvent pointé du doigt, n'est-il pas aussi le signe d'une sophistication recherchée des outils de gestion ? Ainsi, Garand et Fabi avancent en 1994 que « la planification des ressources humaines et l'analyse des emplois » sont moins structurées dans

6. Voir la recommandation 2003/361/CE (6/05/2003) de l'Union européenne.

7. Dans une note de lecture sur l'ouvrage de Mintzberg, *Le management : Voyage au cœur des organisations*, Marchesnay déclare y voir « un hymne à la petite entreprise » (Marchesnay, 1991).

les entreprises de petite taille. De même, les effets de seuil en droit social écartent les PME de l'obligation d'utilisation d'un certain nombre d'outils de GRH sophistiqués⁸. On peut alors considérer que les PME et leurs membres sont privés là d'un formalisme utile, car certainement porteur d'amélioration des pratiques managériales.

Par ailleurs, la taille restreinte de la PME limite sa capacité à diviser le travail et à créer des « effets d'apprentissage ou d'expérience » notables relativement à la GE (Julien et Marchesnay, 1987, p. 25). Néanmoins, cela se traduit aussi par une recomposition des tâches propices à l'implication dans le travail et à une polyvalence accrue : « il s'agit d'un travail moins répétitif, et donc moins de standardisation » (Mintzberg, 1990, p. 276). Mahé de Boislandelle (1996) parle d'une « augmentation du poids relatif de chacun » (p. 108) dans les petites structures pour expliquer cette forte polyvalence des membres de la PME : chaque individu est responsable d'un ensemble de tâches qui seraient divisées dans la GE où la spécialisation est plus poussée. Mais cette polyvalence rend l'organisation vulnérable aux départs de ses collaborateurs dont les délais et coûts de remplacement peuvent être élevés (Mahé de Boislandelle, 1996) et nécessite au quotidien d'acquérir des compétences multiples. L'acquisition même de ces compétences est délicate puisque si la PME semble propice pour accueillir un apprentissage organisationnel spécifique basé sur la tradition orale et la confiance (Nicolas, 2008), il n'en reste pas moins que les dépenses de la PME dans le domaine de la formation professionnelle continue (FPC) restent proportionnellement plus faibles qu'en GE. Paradas (1998) explique que les petites entreprises disposent de « peu d'outils pour se repérer dans l'offre de formation, souvent coûteuse, mal adaptée et quelquefois inefficace » (p. 32). Ainsi, le baromètre « Perspectives 2009 » de l'Agefos PME⁹ indique que 77 % des TPE interrogées ont un budget FPC strictement limité à l'obligation légale, 44 % des PME, un budget plus élevé et 86 % des entreprises de 200 à 500 salariés, un budget supérieur, voire très supérieur. De même que l'accès à la FPC n'est pas égalitaire en PME et en GE, les différences de salaires perdurent également. Ainsi, si l'on s'intéresse aux salaires dans l'industrie, le commerce et les services en 2007, il apparaît que la rémunération brute horaire moyenne croît

8. À titre d'exemple, l'article L. 2242-15 du Code du travail français dispense les entreprises de moins de 300 salariés de l'obligation triennale de négocier un accord GPEC.

9. Le baromètre « Perspectives 2009 » réalisé auprès de 502 dirigeants et publié en décembre 2008, rend compte des perspectives des dirigeants en termes de FPC et permet de faire un premier bilan du budget formation 2008 avant consolidation finale pour les déclarations fiscales 2486 et 2483 à établir en 2009.

avec la taille de l'entreprise. Elle est de 14,10 euros dans une entreprise de moins de 10 salariés, de 15,50 euros dans une entreprise de 10 à 19 salariés et de 20,50 euros dans une entreprise de plus de 200 salariés (Insee, 2009).

Enfin, il n'est pas possible de souligner les particularités de la PME sans rendre compte du rôle central du dirigeant puisque, selon Mintzberg (1990), « la stratégie est la plupart du temps une extrapolation directe des convictions personnelles (du dirigeant), une extension de sa propre personnalité » (p. 275). Cela va tout d'abord avoir des conséquences sur la manière de gérer les hommes dans la PME. Le dirigeant bénéficie de la proximité des membres de la PME pour faire partager sa vision stratégique (Julien, 1994). Sur un plan plus opérationnel, l'effet de grossissement aura pour conséquence dans le cadre du « mix social » de gérer « davantage les individus [...] que les postes » (Mahé de Boislandelle, 1996, p. 115). Par ailleurs, le rôle central du dirigeant ne sera pas non plus sans effet sur les salariés en termes d'implication dans le travail puisque Mahé de Boislandelle (1996) explique aussi que les salariés de la PME peuvent identifier l'entreprise à son dirigeant : « l'implication organisationnelle (*commitment*) se confond parfois avec un sentiment de fidélité à l'endroit du dirigeant (souvent fondateur de la structure) » (p. 118). Or, la fidélisation des salariés est l'un des volets de la démarche de marketing RH visant à doter la PME d'un portefeuille de ressources humaines compétitif.

Empruntant la voie de la spécificité, il existe donc un certain nombre de caractéristiques qui permettent de mieux comprendre ce qui distingue la PME de la GE ; néanmoins, cela ne doit pas laisser penser que le sous-ensemble PME est pour autant uniforme et négliger son hétérogénéité, ou du moins son polymorphisme. Torrès (1997) montre d'ailleurs comment les recherches en PME essaient de combiner spécificité et diversité.

1.1.2. *Le nomadisme des futurs cadres*

Pralong (2007) propose d'exploiter des travaux développés dans le domaine de l'orientation scolaire afin de comprendre comment se forme un projet professionnel. S'appuyant sur le paradigme de la création de sens, il propose un modèle de construction de projet qui s'impose aux individus en fonction de leur position dans la « hiérarchie » du groupe dont ils font partie (étudiants ou salariés). Cette position résulte d'une autoévaluation construite grâce aux informations que l'individu capte de son environnement (notes ou retours des professeurs puis évaluation en entreprise comme l'EAE, par exemple). Cette position leur permet de considérer les opportunités qui s'offrent à eux au sein d'un « univers normé, compétitif et hiérarchisé » (Pralong, 2007, p. 6). Tout l'enjeu de l'orientation scolaire, puis professionnelle est de se positionner sur ces « filières d'excellence » lorsqu'elles existent et qu'elles sont

connues. En ce qui concerne les PME, cela signifie que ses publics doivent tout d'abord en connaître les atouts spécifiques pour ensuite percevoir un avantage comparatif répondant à leurs besoins.

En outre, les bouleversements paradigmatiques en termes de théorie des carrières depuis la moitié des années 1990 en France remettent en question l'exclusivité de la « carrière classique » (Falcoz, 2001, p. 4), installée dans un modèle de régulation fordienne relativement stable. Le concept de « *boundaryless careers* » (Cadin, 1998, p. 147) ou « carrière « nomade¹⁰ » renvoie à une conception « individualiste » dans laquelle l'individu est acteur de sa trajectoire professionnelle à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise en accumulant un capital humain idiosyncratique (Cadin, Bender et Saint Giniez, 1999, p. 60). Il ne s'agit pas de prédire la fin de la logique traditionnelle organisationnelle, mais plutôt de se doter de nouveaux outils pour comprendre l'apparition parallèle de nouvelles formes de trajectoires (Cadin, 1998). Le tableau suivant présente une approche synthétique des différences majeures entre l'approche traditionnelle et l'approche nomade de la carrière.

TABLEAU 1
**Comparaison des principes et fondements
entre carrières traditionnelles et nomades (Guerrero, 2000)**

	Traditionnelle	Nomade
Relation avec l'employeur	Sécurité de l'emploi et loyauté. Une ou deux entreprises.	Employabilité et flexibilité. Plusieurs entreprises.
Compétences	Compétences spécifiques.	Compétences transférables.
Mesure de la réussite professionnelle	Promotion, statut.	Intérêt du travail, salaire.
Responsabilité de la gestion de sa carrière	Entreprise.	Individu.
Formation	Formation classique et évolution liée à l'âge.	Formation permanente et évolution liée à l'apprentissage.

Le « nomadisme » ne semble d'ailleurs pas un comportement vraiment recherché, comme le précisent Cadin, Bender et Saint Giniez (1999, p. 60),

10. D'après une traduction de Cadin en 1997.

« les carrières sont [...] moins “choisies” que “mises en sens” » dans une logique d'*enactment* similaire à celle de la construction du projet professionnel proposé par Pralong (2007). Cela renvoie plutôt à l'image d'un individu qui compose avec les cartes qu'il a en main et nous éloigne de la « figure du nomade hypermobile, mercenaire individualiste et opportuniste » (Cadin, 1998, p. 152) souvent dépeinte. En termes de compétences, les salariés sont même invités, selon l'expression de Falcoz (2001), à « se prendre en main ». Ainsi, si le « nomade » peut représenter une opportunité d'apprentissage pour ses entreprises d'accueil, il prendra néanmoins soin de les sélectionner sur la base de leurs « vertus formatrices ou qualifiantes » (Bender, Cadin, Saint Giniez et Pringle, 2000, p. 78) pour maintenir ses compétences à jour, ce qui pourra le conduire à éviter, dès que sa valeur sur le marché le lui permettra, les entreprises qui forment le moins et donc les PME.

Or, les PME semblent un des terrains privilégiés du nomadisme (Falcoz, 2001) et peut-être plus particulièrement d'un nomadisme relativement subi par les jeunes diplômés. En effet, l'étude « Génération 2004¹¹ » réalisée par le CEREQ en 2007 montre que la majorité des jeunes qui travaillent dans le secteur privé sont employés par des PME à leur entrée dans le monde professionnel. Mais lorsqu'on s'interroge sur la probabilité de conserver un lien durable, le suivi de l'étude « génération 98 » en 2005 révèle que les PME ont plus de difficulté à retenir les jeunes sur le moyen/long terme.

TABLEAU 2
**Le changement d'employeur
 au cours des sept premières années de vie active**

	Proportion de jeunes ayant changé d'employeur...		
	Au cours des trois premières années de vie active	Durant les 4^e et 5^e années de vie active	Durant les 6^e et 7^e années de vie active
	...parmi ceux qui avaient un emploi au terme de la période		
1 à 9 salariés	58	36	32

Source : Cereq, 2005.

11. Le CEREQ mène régulièrement des études afin de suivre des « générations » de jeunes entrants sur le marché du travail. Pour l'instant, cinq générations ont fait l'objet d'un suivi régulier : les générations 1992, 1998, 2001, 2004 et 2007. Les résultats de l'enquête 2010 portant sur la génération 2007 ont été publiés dans la série « Quand l'école est finie » à l'automne 2011.

La connaissance de la PME par les futurs cadres renvoie ainsi aux déterminants de leur perception des types de structure (grande entreprise, PME, associations, etc.) qu'ils envisagent de cibler pour leur insertion professionnelle.

1.2. La perception de la PME par les futurs cadres

Dans une approche comparative, nous interrogeons les déterminants de la perception de la spécificité de la PME relativement à la grande entreprise¹². La perception renvoie à la faculté de comprendre son environnement à l'appui de mécanismes de cognition. Au cours du processus de traitement des informations recueillies, des biais sont susceptibles de se produire (Kahnemann et Tversky, 1979). Résultant de faille ou de faiblesse dans le traitement de l'information, ces biais, selon Greenfinch (2005) et Charreaux (2006), peuvent être de nature émotionnelle (la peur, la surconfiance par exemple) ou cognitive (habitude, croyance) sur le plan individuel et collectif (croyance collective, mimétisme par exemple). Le système de représentation de l'individu (schéma mental) est influencé par ces biais comportementaux qui interviennent dans le processus de choix.

L'effet comportemental de ces biais (notamment collectifs) provient de la force de conviction des conventions¹³, comme celle relative aux filières d'excellence portée par les discours des formateurs ou par les réseaux sociaux qui imprègnent les croyances sur la grande entreprise. Les conventions se définissent comme des ensembles de repères collectifs (Amblard, 2003) résultant d'un consentement partagé. Elles sont susceptibles d'influencer la perception d'un individu face à une situation et, par suite, son comportement. Les tenants de l'approche conventionnaliste considèrent l'existence de la convention comme une réponse aux limites rationnelles des individus (Gomez et Marion, 1997).

Si l'on considère les connaissances acquises sur l'entreprise durant la formation des futurs cadres, il semble que les savoirs transmis notamment dans les formations en gestion sont issus principalement des recherches centrées sur les grandes entreprises. Ces savoirs portent sur des fonctions développées dans les entreprises de taille significative qui optent pour une

12. Notons que la perception de la PME recouvre au moins deux dimensions, celle de sa spécificité qui concerne cette recherche, mais aussi celle de sa diversité. L'étude de la première vise à éclairer les éléments « homogénéisants » de la PME selon l'expression de Torrès (1997), la seconde, les éléments plus hétérogènes.

13. Nous renvoyons le lecteur à l'ouvrage de Thibierge (2009) sur la force normative et ses effets sur les comportements.

spécialisation des tâches¹⁴ à l'image de leur technicité et des caractéristiques reconnues de ce type de structures. En complément des « sempiternelles allusions à 3M, Kodak, GM, IBM, etc. », Marchesnay (1991, p. 133) plaide pour le développement des « enseignements et [...] interventions dans des petites et moyennes organisations par des étudiants ». Ainsi, nous observons dans le guide Lamy (2008) que moins de 3 % des masters de sciences de gestion en France ouverts en 2008 proposent explicitement une formation consacrée aux PME-PMI ou en entrepreneuriat¹⁵. À ce contexte lié à la formation des futurs cadres vient s'ajouter de manière plus diffuse, l'environnement médiatique centré sur les grandes entreprises qui influence par là même la perception de la GE et de la PME. Par conséquent, les connaissances acquises centrées principalement sur la GE et le poids médiatique de celle-ci concourent à une convention sociale susceptible de biaiser davantage la perception de la spécificité de la PME que de la GE, d'où notre première proposition.

Proposition 1. Le biais de perception de la spécificité de la PME par les futurs cadres est plus élevé que celui de la GE.

Ce biais de perception pose alors la question de son impact sur l'attractivité de la PME aux yeux de la cible potentielle que sont les étudiants. Il s'agit notamment d'en examiner l'impact sur leur choix de structure d'emploi visée.

Au vu des travaux précités, la carrière nomade constitue une norme comportementale et sociale qui accompagne la logique individualiste de la trajectoire de carrière. En tant que convention, le nomadisme, qu'il soit subi d'après Falcoz (2001) ou qu'il soit mis à profit pour une première expérience d'après les enquêtes du CEREQ (tableau 3), est susceptible d'influer positivement sur l'attractivité perçue de la PME notamment en début de carrière. À ce premier biais collectif cognitif, celui (émotionnel) associé au prestige de la grande entreprise, mais qui peut être perçu comme inaccessible pour un premier poste (ou stage) peut conduire également à la perception d'une attractivité plus forte de la PME en début de carrière.

14. Y compris dans le domaine de la gestion, avec les fonctions finance, marketing, RH, logistique, etc.

15. Ce taux monte à 5 % si l'on ajoute les masters spécialisés sur certains secteurs (hôtellerie, restauration, associations, mutuelles) transmission d'entreprise, entreprise innovante.

TABLEAU 3
Évolution de la répartition des emplois occupés par les jeunes

Par taille des établissements (n ^{bre} de salariés)	Hommes		Femmes		Ensemble	
	Janvier 2002	Évolution au printemps 2004	Janvier 2002	Évolution au printemps 2004	Janvier 2002	Évolution au printemps 2004
Moins de 10	24,6	+ 0,1	20,1	- 0,9	22,6	- 0,3
De 10 à 49	25,7	- 1,5	21,3	- 1,0	23,8	- 1,3
De 50 à 199	17,6	- 0,8	17,0	- 2,4	17,3	- 1,5
De 200 à 499	8,3	+ 0,2	7,2	- 0,2	7,8	0,0
500 et plus	10,8	0,0	6,4	+ 1,3	8,9	+ 0,5
Admin., ESES publ.	13,0	+ 2,0	28,0	+ 3,2	19,6	+ 2,6

Source : CÉREQ, 2005.

Enfin, conformément à notre première proposition, s'il y a divergence entre les perceptions de la PME par les étudiants et les caractéristiques théoriques de la PME, alors, ces dernières sont susceptibles d'amoinrir l'attractivité des PME sur le moyen/long terme en raison de la dissonance cognitive induite par les biais antérieurs (feed-back).

Nous considérons ainsi que dans le projet de carrière de l'individu, la PME est perçue comme plus accessible en début de carrière, voire dès le stage et moins attractive ensuite, d'où la proposition suivante déclinée ensuite.

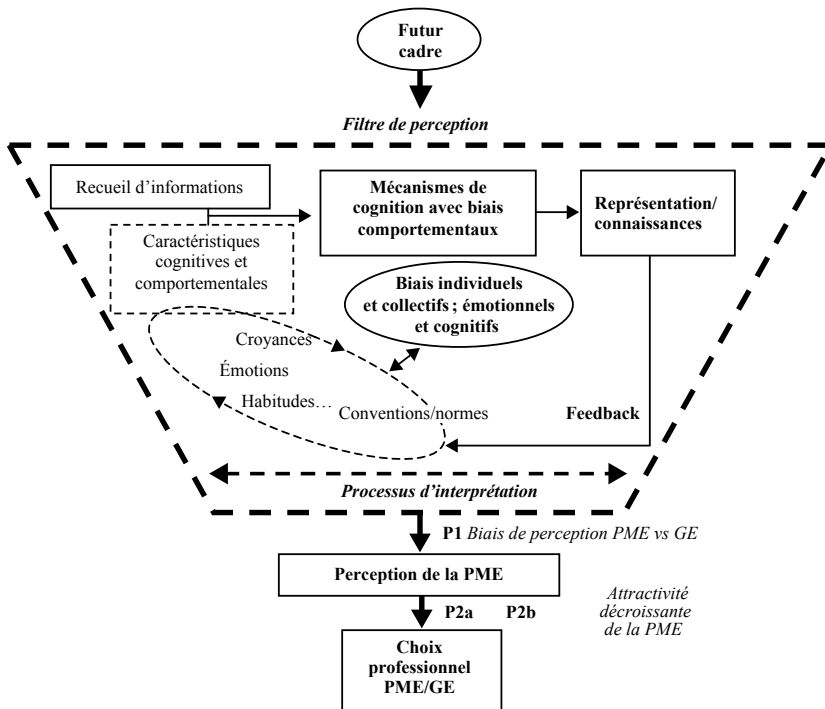
Proposition 2. Le biais de perception de la spécificité de la PME par les futurs cadres détermine le degré d'attractivité de la PME.

Proposition 2a. Le biais de perception de la spécificité de la PME par les futurs cadres rend la PME attractive en début de carrière.

Proposition 2b. Le biais de perception de la spécificité de la PME par les futurs cadres rend la PME moins attractive au cours de l'évolution du parcours professionnel.

Nous supposons donc que la perception de l'environnement par l'individu mobilise plusieurs variables cognitives et comportementales au cours d'un processus complexe de représentation. La perception de la PME par l'individu résulte d'un filtre que nous proposons de modéliser dans la figure suivante.

FIGURE 1
Filtre de perception



L'investigation empirique vise par conséquent deux objectifs. Le premier consiste à identifier sur l'ensemble du parcours de formation, les biais de perception des futurs cadres relativement à la spécificité de la PME. Le second objectif est d'étudier le degré d'attractivité de ce type de structure en fonction du niveau d'étude des répondants.

2. Étude empirique : biais de perception et cycle de maturité de l'attractivité des PME

Dans le développement suivant, nous présentons l'approche méthodologique retenue (2.1) puis les résultats relatifs au test des propositions envisagées, celle concernant la valeur relative du biais de perception de la spécificité de la PME (2.2) et celles concernant l'évolution du degré d'attractivité de la PME relativement à la GE (2.3).

2.1. Méthodologie

Cette recherche de nature exploratoire vise à tester la plausibilité de nos propositions dans un objectif de généralisabilité analytique propre à l'analyse qualitative (Yin, 1990; David, 2001) tout en s'inscrivant dans une démarche hypothéticodéductive de type infirmationniste (Charreaux, 2006, p. 91). En ce sens, l'étude empirique consiste à illustrer le concept de perception de la spécificité de la PME et son impact sur le degré d'attractivité de ce type de structure. L'étude est réalisée à partir d'une enquête auprès de 402 étudiants d'un IAE de taille moyenne. Il s'agit d'une analyse statistique descriptive des réponses à un questionnaire soumis en octobre 2009 à des étudiants de licence générale 3^e année¹⁶, master 1 (quatre spécialités) et master 2 (six spécialités) qui se destinent aux carrières de cadre en management. Pour chaque stage déjà effectué, les étudiants ont été invités à se remémorer leur(s) stratégie(s) de recherche de stage(s) antérieur(s) au travers de deux thèmes : la structure d'accueil, afin de mesurer la variable « type d'organisation », et les critères de choix, afin de mesurer la variable « biais de perception » (questions fermées). Puis, ces thèmes de réflexion leur ont été de nouveau proposés pour comprendre leur stratégie de recherche de stage pour l'année en cours et pour leur futur premier emploi.

Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques de l'échantillon. La moitié des individus est en master 2. La parité homme-femme s'améliore entre le niveau L3 (fortement féminisé) et le niveau master. Remarquons

16. Il s'agit d'étudiants de licence générale ayant vocation à poursuivre leurs études, par opposition notamment aux étudiants de licence professionnelle.

que 86 % des étudiants ont un « profil gestionnaire » contre 14 % (en master doubles compétences, comme le master administration des entreprises) dont le profil de formation antérieure est de type ingénieur ou juriste, mais qui souhaitent accéder à des postes de cadre en management.

TABLEAU 4
Analyse descriptive de l'échantillon

Diplômes	Répartition de l'échantillon	Nombre de répondants	Hommes	Part des hommes	Femmes	Part des femmes
<i>Licence</i>	24 %	95	38	40 %	57	60 %
<i>M1</i>	26 %	104	36	35 %	68	65 %
<i>Marketing et production</i>	13 %	51	17	33 %	34	67 %
<i>Système d'information</i>	4 %	18	7	39 %	11	61 %
<i>Comptabilité</i>	3 %	14	6	43 %	8	57 %
<i>Finance contrôle</i>	5 %	21	6	29 %	15	71 %
<i>M2</i>	50 %	203	110	54 %	93	46 %
<i>Marketing et production</i>	14 %	55	33	60 %	22	40 %
<i>Système d'information</i>	8 %	33	15	45 %	18	55 %
<i>Comptabilité</i>	6 %	25	17	68 %	8	32 %
<i>Finance contrôle</i>	8 %	33	13	39 %	20	61 %
<i>dont master 2 doubles compétences</i>	14 %	57	32	56 %	25	44 %
<i>DPMS bio 2</i>	5 %	20	9	45 %	11	55 %
<i>AE (dont Polytech.)</i>	9 %	37	23	62 %	14	38 %
Total échantillon	100 %	402	184	46 %	218	54 %

Dans le cadre de la première proposition, l'objectif est d'identifier l'existence d'un biais de perception de la spécificité de la PME relativement à ses caractéristiques reconnues dans le courant de la spécificité et de déterminer sa valeur par rapport au biais de perception de la GE. Il s'agit, par conséquent, d'interroger l'étudiant sur les attributs que possède, selon lui, le type de structure d'accueil dans laquelle il a réalisé ses stages et, en particulier, au sein d'une PME ou d'une GE. Le tableau suivant reprend les 12 items que nous avons retenus comme caractéristiques de la PME et de la GE telles qu'elles sont établies dans la littérature.

TABLEAU 5
Attributs du type de structure choisi par le répondant

Attributs normatifs de la PME	Attributs normatifs de la GE
PROX – Proximité entre les membres de l'équipe.	FORMAL – Organisation très structurée et formalisée.
POLY – Polyvalence.	REM – Rémunération/gratification.
SP – Spécialisation des individus.	FORMATION – Accès à la formation professionnelle continue.
GLOB – Vision globale de l'activité.	NOT – Notoriété* de l'entreprise sur le CV.
ACCES – Facilité d'accès.	PUB – Mission de service public (pour l'administration).
NOUV – Découverte d'un type de structure nouveau par rapport à mes expériences passées.	SOC – Mission sociale (pour l'association).

* La notoriété peut être définie comme la « présence à l'esprit d'une marque » (Lendrevie, Lévy et Lindon, 2009) et donc ici la présence à l'esprit d'une entreprise.

Le biais de perception de la spécificité de la PME est mesuré par le pourcentage de répondants n'attribuant pas à la PME les caractéristiques normatives attendues (proximité, polyvalence, vision globale, facilité d'accès). Par exemple, si 100 % des répondants qui optent pour la PME évoquent des attributs reconnus de la PME, alors il n'existe pas de biais cognitif. Par contraste, si 80 % de répondants évoquent, à raison, des attributs reconnus de la PME alors le biais est de 20 %. Autrement dit, 20 % d'étudiants attribuent à tort des caractéristiques non reconnues à la PME. En outre, afin de savoir

si le biais de perception évolue dans le temps, nous comparons le pourcentage d'attributs propres à la PME choisis par les étudiants en licence 3 et en master 2 et qui tous ciblent prioritairement la PME pour leur stage (ou la GE).

L'objectif de P2a et P2b est de repérer le degré d'attractivité de la PME sur l'ensemble du parcours de formation de licence 3 au master 2, dans le cadre du choix de la structure d'accueil en stage, mais aussi par rapport au souhait de l'étudiant dans le cadre de son premier emploi (approche prospective). Il s'agit d'examiner l'évolution du pourcentage d'étudiants qui optent prioritairement pour la PME (ou la GE) tout au long de leur cursus. L'échantillon est composé de l'ensemble des étudiants de master 2 interrogés sur leurs trois années de formation (L3, M1, M2).

Deux niveaux d'analyse sont présentés. Tout d'abord, nous examinons la perception de la PME (par rapport à la GE) par les étudiants et son évolution au cours de la formation en comparant les biais des sous-échantillons de L3 et M2. Ensuite, nous analysons l'attractivité de la PME (et de la GE) au cours du cursus de formation des futurs cadres (2.3).

2.2. Analyse des biais de perception de la PME : un objet mal identifié

L'étude empirique vise dans un premier temps à identifier l'existence et la valeur relative d'un biais de perception de la PME par les répondants conformément à notre première proposition selon laquelle les futurs cadres ont une perception biaisée plus grande de la spécificité de la PME que de la GE. Dans cet objectif, nous présentons les résultats de l'enquête menée auprès des étudiants de licence 3 et de master 2 interrogés sur le type de structure qu'ils privilégient dans le cadre de leur recherche de stage et sur les attributs qu'ils donnent à la structure privilégiée. Ces résultats sont présentés pour deux groupes d'étudiants, un premier groupe d'étudiants optant prioritairement pour la PME et un second groupe d'étudiants privilégiant la GE.

2.2.1. Biais de perception de la PME

Le tableau 6 présente le biais de perception calculé pour chaque attribut reconnu de la PME dans chaque sous-échantillon de répondants (L3 et M2).

TABLEAU 6
Biais de perception de la PME en licence 3 et master 2

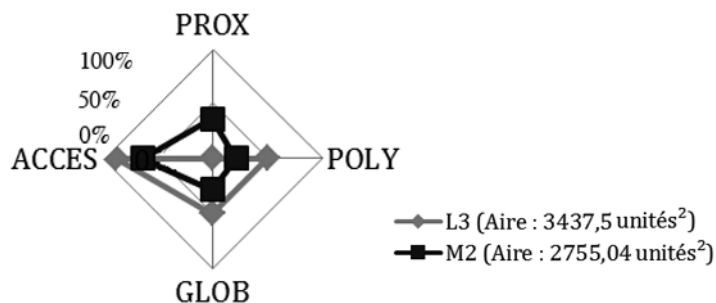
Répondants caractérisant la PME comme structure prioritaire				
Attributs de la PME évoqués	Pourcentage de répondants en licence 3	Biais de perception en L3	Pourcentage de répondants en master 2	Biais de perception en M2
PROX	100 %	0 %	64 %	36 %
POLY	50 %	50 %	79 %	21 %
GLOB	50 %	50 %	71 %	29 %
ACCES	13 %	87 %	36 %	64 %

Il ressort que les étudiants de licence 3 perçoivent sans biais la proximité relationnelle propre à la PME (100 % des étudiants évoquent cet attribut) alors que la polyvalence (50 %), la vision globale (50 %) et la facilité d'accès (13 %) sont nettement moins évoquées. Les étudiants de master 2, quant à eux, attribuent majoritairement à la PME sa polyvalence (79 % des étudiants évoquent cet attribut) et la vision globale de l'activité (71 %). La proximité (64 %) et la facilité d'accès (36 %) sont citées dans une moindre proportion. Ces résultats révèlent que, quel que soit le niveau d'étude, la facilité d'accès à la PME reste l'attribut le moins bien perçu.

Par ailleurs, la vision de la PME évolue. Si l'on retient les attributs les plus cités pour chaque groupe d'étudiants, la PME est vue avant tout en licence comme une structure accueillante sur le plan relationnel alors qu'en master, elle est un réceptacle de compétences essentiellement basées sur la polyvalence.

Nous pouvons par conséquent représenter sous forme de diagramme radar l'ensemble des biais de perception de chaque groupe d'étudiants. Le calcul de l'aire obtenue montre que le biais global de perception en licence 3 est plus élevé qu'en master 2. De plus, nous constatons que ces biais sont hétérogènes. En effet, les étudiants en master 2 présentent des biais sur l'ensemble des quatre attributs théoriques académiques de la PME alors que les étudiants de licence 3 ne révèlent des biais que pour trois attributs sur quatre.

FIGURE 2
**Représentation du biais de perception de la PME
chez les étudiants de licence 3 et de master 2**



2.2.2. Biais de perception de la GE

De la même manière, nous pouvons présenter les biais de perception des attributs de la GE pour les étudiants ayant choisi la GE comme structure prioritaire.

TABLEAU 7

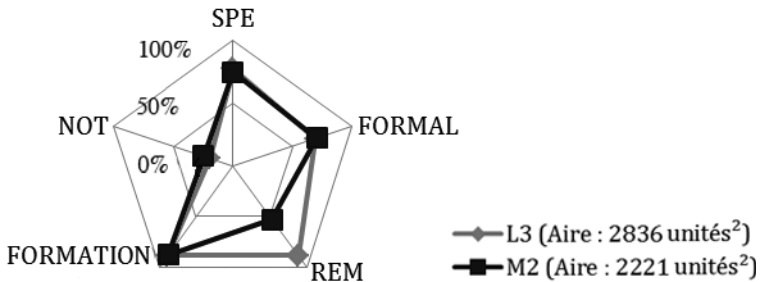
Biais de perception de la GE en licence 3 et master 2

Répondants caractérisant la GE comme structure prioritaire				
Attributs de la GE évoqués	Pourcentage de répondants en licence 3	Biais de perception en L3	Pourcentage de répondants en master 2	Biais de perception en M2
SPE	23,08 %	76,92 %	25,67 %	74,33 %
FORMAL	30,77 %	69,23 %	29,73 %	70,27 %
REM	11,54 %	88,46 %	47,30 %	52,70 %
FORMATION	11,54 %	88,46 %	12,16 %	87,84 %
NOT	80,77 %	19,23 %	75,67 %	24,33 %

Les étudiants qui ont opté pour la GE semblent pourtant mal identifier les attributs de celle-ci. Ainsi, la spécialisation, le formalisme et la formation ne semblent pas réellement perçus, et ce, de manière presque aussi importante en L3 qu'en M2 avec des biais qui dépassent les 70 % en M2. Si ces trois attributs font l'objet de tendances communes, le biais concernant la rémunération diminue nettement entre la L3 et le M3, enregistrant une perte de 35,76 points. Cela laisse supposer que les étudiants songent, de plus en plus à mesure que leurs études avancent, à leur situation économique à l'entrée sur le marché du travail. Enfin, dernier fait remarquable et non des moindres, la notoriété de la GE apparaît comme un attribut fort bien perçu puisque le biais est largement inférieur aux quatre autres (19,23 % en L3 et 24 % en M2). Cela suppose que le fait qu'une entreprise soit « connue » représente un facteur de choix déterminant pour les étudiants.

Là encore, une représentation sous forme de diagramme radar permet de mettre en avant la diminution du biais entre la L3 et le M2.

FIGURE 3
**Représentation du biais de perception de la GE
chez les étudiants de licence 3 et de master 2**



2.2.3. Comparaison des biais de perception de la PME et de la GE

Afin de comparer les biais de perception de la PME et de la GE selon le niveau de formation des répondants, nous présentons dans le tableau suivant le biais moyen de perception de chaque type de structure par échantillon (L3 et M2). Ce biais de perception correspond au taux d'erreur de réponses observées. Ainsi, pour un nombre total de répondants donné (A), le biais de perception correspond à la différence entre le taux théorique de bonnes réponses de 100 % (soit 1) et le taux réel de bonnes réponses. Le taux réel

est mesuré par le rapport entre le total de bonnes réponses données (B) et le total théorique des réponses attendues pour la structure correspondante (C) et pour le nombre donné de répondants.

TABLEAU 8
Taux d'erreur moyen comparé des perceptions de la PME et de la GE

	Total Répondants (A)		Total des «bonnes» réponses ¹ à la structure correspondante (B)		Total théorique ² de réponses attendues en fonction du nombre de répondants (quatre attributs PME; cinq attributs GE) (C)		Biais de perception moyen (taux d'erreur) selon le type de structure 1-(B/C)	
	L3	M2	L3	M2	L3	M2	L3	M2
PME	8	14	17	35	32	56	46,87 %	37,50 %
GE	26	74	41	141	130	370	68,47 %	61,90 %

1. Nombre de modalités perçues par les répondants (pour chaque attribut de la structure concernée).

2. Total théorique de réponses attendues = nombre de répondants × nombre d'attributs de ladite structure.

À la lecture de ce tableau 8, une tendance commune apparaît puisque l'on constate par niveau de formation que la représentation des deux structures s'améliore avec le niveau de formation. Néanmoins, il apparaît que le biais de perception de la spécificité de la PME est inférieur à celui de la GE, quel que soit le niveau d'études. En ce sens, la perception de la spécificité de la PME est « meilleure » que la perception de la grande entreprise. Les résultats montrent que les étudiants qui ont opté pour la PME sont en nombre restreint mais ont une meilleure perception de la PME (biais de 37,50 % en M2) que celle des répondants ayant opté pour la GE (biais de 61,90 %). Même si les étudiants optant pour la GE sont plus nombreux, leur perception est aussi plus biaisée, l'attribut le moins déformé étant la notoriété de la GE. Notre proposition P1 est donc rejetée.

La question de l'impact de cette perception sur le degré d'attractivité de la PME au cours de l'évolution du parcours de l'étudiant cible se pose d'autant plus que la perception de la spécificité de la PME semble plutôt faiblement biaisée comparativement à la perception de la GE.

2.3. Analyse du cycle de vie de l’attractivité de la PME

Le second objectif de notre étude porte sur l’analyse dynamique de l’attractivité de la PME tout au long du parcours de formation des futurs cadres afin de tester les propositions P2a et P2b selon lesquelles la perception de la spécificité de la PME par les futurs cadres rend la PME attractive en début de carrière et moins attractive ensuite.

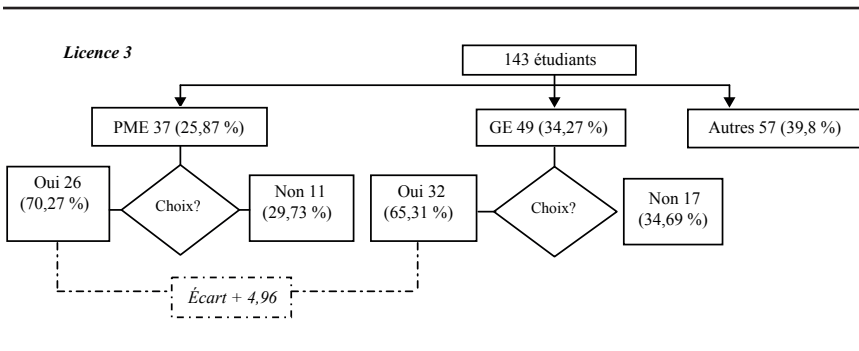
Pour ce faire, nous présentons les résultats de l’enquête menée auprès du sous-échantillon d’étudiants de master 2 qui ont été invités à retracer leur parcours de stagiaires depuis la licence 3 et à préciser leur stratégie de recherche de stage actuelle et celle de leur recherche du premier emploi. Ces résultats sont présentés sous forme de logigramme de distribution afin de mettre en exergue la distribution du choix prioritaire de structure d’insertion du répondant durant ses trois années de formation. Trois phases du cycle d’attractivité de la PME sont identifiables d’après cette étude.

Phase 1. La bienvenue sur le marché du travail des « primos »

On constate une attractivité forte de la PME à l’occasion de leurs premiers pas sur le marché du travail soit en qualité de primo-stagiaire (licence 3), soit en qualité de primo-entrant.

En effet, en licence 3, la PME fait l’objet d’un choix délibéré à 70 % contre 65 % pour la grande entreprise (figure 4). On constate un écart d’attractivité de 4,96 points en faveur de la PME (70,27 % contre 65,31 %).

FIGURE 4
Arbre décisionnel des répondants sur le choix de l’entreprise en licence 3



Le pourcentage de stagiaires en PME est relativement stable entre la licence 3 et le master 1 (respectivement 25,87 % et 25,20 %) alors que le pourcentage de stagiaires en grande entreprise augmente passant de 34,27 % à 39,84 %.

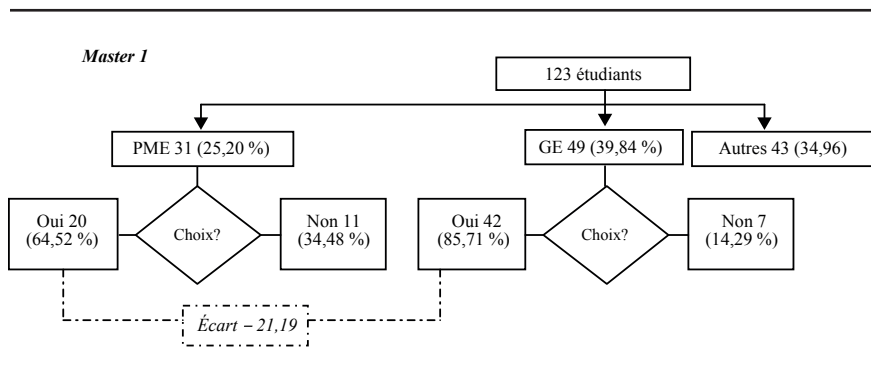
Pourtant élevée en licence 3, l'attractivité de la PME perd de son intensité en master 1 au profit de la grande entreprise, comme le montre l'arbre décisionnel de la figure 5.

Phase 2. La stratégie élitiste des stagiaires expérimentés

Dès le master 1, les étudiants se détournent en effet de la PME au profit de la grande entreprise (GE). D'année en année, la baisse d'attractivité de la PME se confirme de manière assez franche.

La grande entreprise est délibérément choisie par 85 % des étudiants de master 1 contre 64 % pour la PME (figure 5). Entre la licence 3 et le master 1, la PME perd 5,75 points (70,27 % contre 64,52 % ; figures 4 et 5). Cette perte d'attractivité se fait au profit de la GE qui gagne 20,4 points (85,71 % contre 65,31 %). Ainsi, en master 1, on constate un écart d'attractivité de 21,19 points cette fois-ci en faveur de la GE (85,71 % contre 64,52 %).

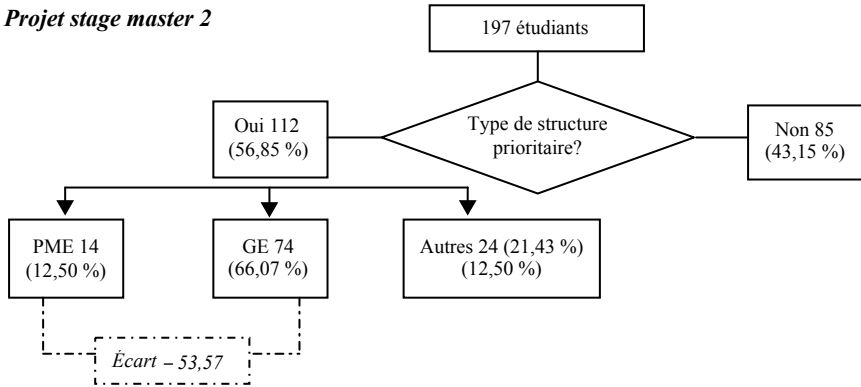
FIGURE 5
Arbre décisionnel des répondants sur le choix de la structure d'accueil en stage en master 1



Les étudiants de master 2 ont ensuite été interrogés sur leur stratégie de recherche de stage pour l'année en cours. Cela permet donc de tester de nouveau l'attractivité de la PME en comparant les structures d'accueil en stage antérieur et les stratégies de stage pour le master 2.

Nous observons que les étudiants de master 2 sont 66,07 % à projeter de faire leur stage en GE contre 12,50 % pour la PME (figure 6), soit un écart d'attractivité de 53,57 points en faveur de la GE.

FIGURE 6
Arbre décisionnel des répondants sur le choix de structure d'accueil en stage de master 2

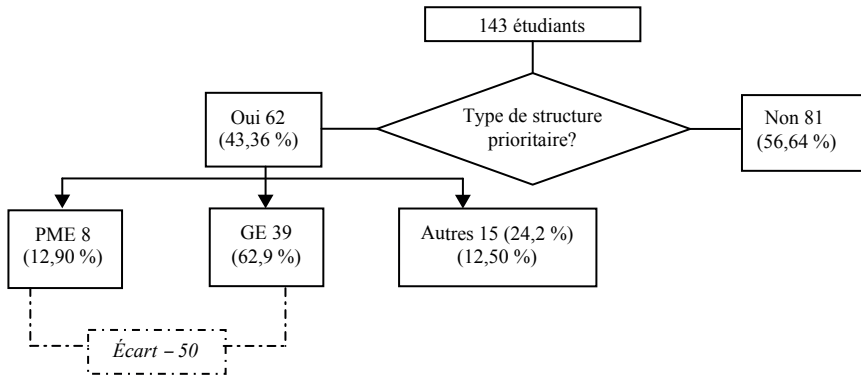


Enfin, dans le prolongement de la stratégie de recherche de stage de la dernière année de formation des futurs cadres, nous nous sommes intéressées à la manière dont ils envisagent la recherche du premier emploi après l'obtention de leur diplôme de master.

Phase 3. L'humilité des chercheurs d'emploi

Sans renier l'attrait pour la grande entreprise, les étudiants de master 2 freinent leur stratégie élitiste de détournement de la PME à l'occasion de la recherche du premier emploi, comme le montre la figure 7.

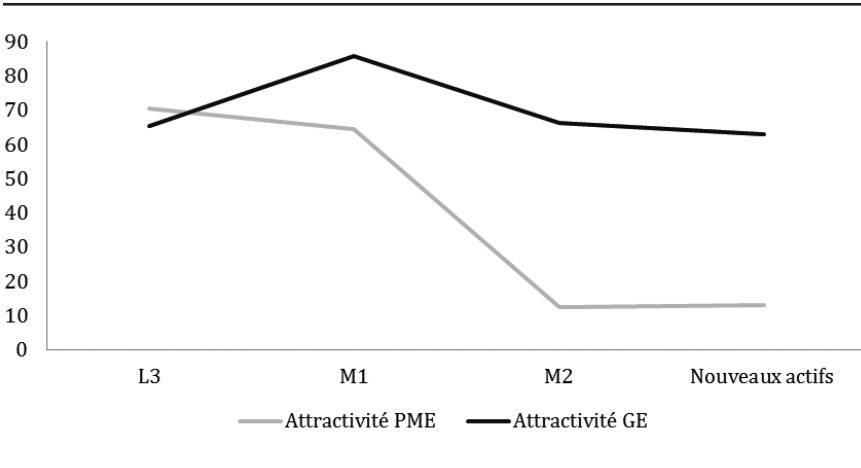
FIGURE 7
**Arbre décisionnel des répondants sur le choix
 de structure d'insertion de première embauche**



Tout d'abord, en comparant les figures 6 et 7, on constate en master 2 que le type de structure est moins prioritaire pour le premier emploi (43,36 %) que pour le stage (56,85 %).

De plus, l'écart d'attractivité favorable à la grande entreprise atteint son maximum en fin de cursus de formation lors de la recherche de stage en master 2 (53,57 points). Un écart quasiment équivalent en faveur de la grande entreprise (50 points) est observé pour le choix de la structure d'insertion de première embauche (62,9 % des répondants déclarent vouloir un premier emploi en GE contre 12,9 % en PME). Cet écart en baisse de 3,57 points par rapport à la stratégie de recherche de stage de master 2 suggère une certaine lucidité sur la difficulté d'accès en GE pour le premier emploi et, réciproquement, sur la relative facilité d'accès en PME. Le graphique suivant reprend les choix de structure réalisés (L3 et M1) et les choix de structure projetés (M2 et premier emploi).

FIGURE 8
Attractivité de la PME et de la GE

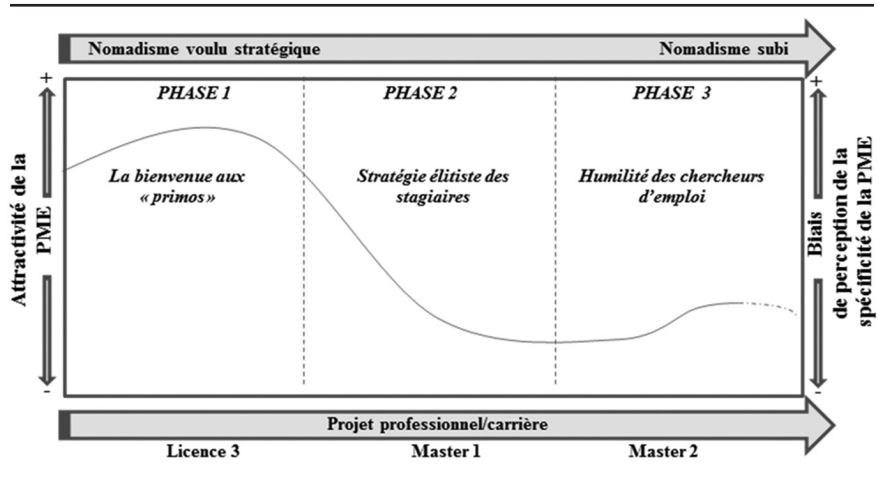


La mise en avant de ces trois phases montre que la PME dont la spécificité est plutôt mieux perçue que la GE (biais de spécificité PME de 46,87 % en licence 3 et de 37,5 % pour les étudiants en master 2 contre respectivement un biais de 68,47 % et de 61,90 % pour la GE ; tableau 8) est effectivement attractive en début de carrière, qu'il s'agisse d'une attractivité assez forte pour les primo-stagiaires de licence 3 ou d'une attractivité plus raisonnée pour les futurs chercheurs d'emploi, ce qui semble valider la proposition P2a.

Néanmoins, on se rend compte que lorsque les étudiants acquièrent de l'expérience en tant que stagiaires, ils se montrent plus exigeants et se détournent de la PME dont le biais de perception de la spécificité décroît avec le parcours d'études. Conformément à la proposition P2b, on peut donc supposer qu'ils reproduiront ce comportement dès qu'ils auront acquis de l'expérience sur le marché du travail en qualité d'actifs et que l'attractivité de la PME baissera de même au profit de la GE.

Finalement, dans la figure suivante, en référence à la représentation traditionnelle du cycle de vie du produit, nous proposons de représenter le cycle de maturité de l'attractivité de la PME en fonction du niveau de formation des étudiants et de l'historique des structures d'accueil des stages réalisés par les étudiants en master 2 sur leur trois années de formation. Le degré d'attractivité de la PME décroît avec le niveau de formation et avec le biais de perception de la PME. On retrouve ici les trois phases d'attractivité de la PME présentées plus haut.

FIGURE 9
**Cycle d'attractivité et perception de la PME
 au cours de la formation des futurs cadres**



Conclusion

Cette recherche a pour objectif d'interroger les facteurs d'attractivité des PME. Dans la perspective du marketing des ressources humaines, il s'agit de considérer la PME comme un produit distinct de celui que représente la grande entreprise, retenant donc prioritairement le courant de la spécificité de la PME. Dans cette perspective, nous examinons la perception de la spécificité de l'offre RH de la PME par la cible que représentent les futurs cadres afin de comprendre leur stratégie d'insertion au cours de leur formation en sciences de gestion de licence et master. Trois principaux résultats ressortent de cette étude et engagent une réflexion sur les implications managériales et scientifiques.

Premièrement, il apparaît que la PME est un objet mal identifié, même si la myopie des futurs cadres se résorbe avec le niveau de formation. La réduction du biais de perception au fur et à mesure de la progression du parcours de formation nous invite à considérer un effet d'apprentissage du futur cadre au cours de sa formation et de l'accumulation de son expérience durant les stages effectués (figures 1 et 9). Il s'agit pour eux d'une structure offrant une proximité relationnelle forte, mais la facilité d'accès, comparativement à la grande entreprise, n'est pas perçue. Progressivement au cours de leur formation, les futurs cadres perçoivent la PME comme une structure offrant une polyvalence

certaine et un potentiel d'insertion professionnelle après le diplôme plus important. En identifiant les biais les plus forts de perception de la spécificité de la PME, un premier apport de cette recherche est donc de confirmer sous l'angle cognitif, la pertinence du courant de la spécificité de la PME.

Deuxièmement, contrairement à notre première prédiction théorique, le biais de perception de la PME quant à son offre RH est plus faible que celui de la grande entreprise. Autrement dit, la spécificité de la PME semble plutôt bien perçue. Ce résultat conduit à rejeter l'argument théorique selon lequel la convention sociale sur la grande entreprise induirait des biais cognitifs plus grands sur la PME. Ce résultat met au jour la question du lien entre perception relativement moins biaisée et plus faible attractivité et renvoie aux outils RH à mobiliser.

Troisièmement, l'attractivité de la PME suit un cycle de vie inverse au degré de maturité de formation et professionnelle de la cible. L'étude révèle en effet une tendance comportementale similaire des primo-entrants sur le marché du travail à l'occasion de la recherche de stage puis du premier emploi. Les futurs cadres considèrent la PME comme plus attractive à cette étape de leur projet professionnel et de carrière. Toutefois, l'accumulation d'expérience oriente ensuite davantage leur choix vers la grande entreprise. Nous avons pu ainsi identifier trois phases du cycle d'attractivité de la PME (figure 8) au fur et à mesure que les biais de perception diminuent : la bienvenue aux primo-stagiaires puis la stratégie élitiste des stagiaires de plus en plus qualifiés et, enfin, l'humilité des chercheurs d'emploi.

Ces résultats indiquent plusieurs pistes de réflexion sur les implications managériales, et notamment en ce qui concerne les outils d'« attraction » (Holliday-Wayne et Casper, 2012). Le dirigeant peut trouver un intérêt à repenser l'attractivité de la PME et la fidélisation de ses salariés sous l'angle de la réciprocité de la relation (Delay, 2008) dans une logique d'individualisation de la relation salariale. S'inspirant de la logique CRM en marketing (Consumer Relationship Management), cela reviendrait à envisager la construction d'un ERM (Employee Relationship Management) permettant de donner un cadre stratégique à une déclinaison opérationnelle du mix marketing RH de la PME ou « personnel-mix » selon Peretti (2005). La conception du produit PME consisterait alors pour le dirigeant à « segmenter l'offre en fonction des cibles, d'élaborer un plan pour optimiser le choix et la fidélisation des salariés » (Arnaud, Frimousse et Peretti, 2009). Tout d'abord, la composante « prix » du mix marketing RH de la PME, c'est-à-dire la politique de rémunération, peut être repensée en fonction des attentes de la cible spécifique de la génération Y qui accorde une grande importance à l'articulation entre vie professionnelle et vie privée (Simard, 2007) et qui fait preuve d'un décentrement par rapport à l'activité professionnelle (Delay, 2008). Concernant les leviers de

communication institutionnelle des dirigeants de PME, cette étude soulève la question de leur stratégie de recrutement. Il apparaît en effet que le dirigeant de PME a tout intérêt à développer une communication institutionnelle ciblée auprès des étudiants (p. ex., partenariats avec les facultés) en s'inscrivant dans le courant de la spécificité de la PME afin de valoriser les caractéristiques perçues comme des atouts par un certain nombre de futurs cadres (comme le désir d'exercer une activité polyvalente) mais à corriger le biais particulier de perception concernant la facilité d'accès que cette étude a relevée, d'autant plus que cette particularité constitue un levier central de recrutement. Enfin, si l'on considère la politique de distribution de l'offre RH de la PME, force est de reconnaître que le « produit PME » n'est pas assez « visible ». Sur le plan de la mobilité professionnelle, le renforcement des pôles de mobilité, à l'image du Pôle de mobilité régional Isère – Rhône-Alpes, comme vecteur de distribution de l'offre RH de la PME semble constituer un levier d'attractivité. Ce type de réseau de distribution de l'offre RH mutualise des moyens pour mettre en place des outils performants de mobilité, afin d'être plus compétitif face aux GE sur le plan des perspectives d'évolution des nouveaux embauchés.

Du point de vue scientifique, nous avons cherché à identifier les biais de perception de la spécificité de la PME et leur lien avec son attractivité. Dans cette perspective, nous avons construit un modèle exploratoire (figure 1) dont nous avons ensuite testé la généralisabilité analytique (Yin, 1990; David, 2001) propre à l'analyse qualitative, tout en nous inscrivant dans une démarche hypothéticodéductive de type infirmationniste, propice au test des modèles exploratoires (Charreaux, 2006, p. 91). Nous avons ainsi interrogé la plausibilité des propositions théoriques relatives au concept de biais cognitif et au cycle d'attractivité de la PME. Les résultats analytiques ainsi obtenus permettent d'envisager des tests de significativité statistique, par réplication de ce modèle à d'autres échantillons sur la base de méthodologies quantitatives traditionnelles, mais aussi expérimentales comme celle de Holliday Wayne et Casper (2012) qui ont interrogé, sur la base de huit conditions expérimentales, 232 étudiants.

Sur le modèle lui-même, il serait intéressant d'approfondir le contenu de ces biais. Notamment, leur nature collective et individuelle (Charreaux, 2006; Greenfinch, 2005) pourrait, selon les caractéristiques de la région, du pays, du profil de formation par exemple, influencer la perception de la PME. En écho à l'appel de Torrès (1997), cette perspective contingente de la spécificité des PME permettrait de repérer simultanément les biais de perception de leur spécificité et de leur diversité. Le cycle d'attractivité de la PME mis en exergue ici pourrait alors être décliné en fonction du type de biais analysé permettant alors de définir de manière contingente, le « personnel-Mix » de l'offre RH de la PME. Finalement, une ouverture prometteuse de cette

recherche consisterait à repenser la démarche ERM dans une logique de gestion globale des relations partenariales, invitant ainsi la PME à s'interroger plus largement sur sa RSE.

Bibliographie

- AGEFOS PME (2008), « Perspectives 2009 », *Emploi et formation dans les TPE-PME*, décembre.
- AMBLARD, M. (2003), « Vers une théorie dynamique des conventions », dans M. Amblard (dir.), *Conventions et management*, Louvain, Belgique, De Boeck, p. 139-158.
- ARNAUD, S., S. FRIMOUSSE et J.M. PERETTI (2009), « Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux », *Management et Avenir*, vol. 28, p. 294-314.
- BANQUE DE FRANCE (2009), *Bulletin de la Banque de France*, 4^e trimestre, n° 178.
- BARRETT, R. et T. CLAYDON (2010), « Des propositions pour expliquer le paradoxe de la satisfaction au travail en petite entreprise », *Management et Avenir*, n° 39.
- BENDER, A.-F., L. CADIN, V. DE SAINT GINIEZ et J. PRINGLE (2000), « Carrières nomades et contextes nationaux », *Gestion des ressources humaines*, octobre.
- CADIN, L. (1997), « Faut-il sortir la GRH de ses frontières ? », dans P. Besson (dir.), *Dedans, dehors, les nouvelles frontières de l'organisation*, Paris, Vuibert.
- CADIN, L. (1998), « Faut-il changer de paradigme en théorie des carrières ? », *Gestion 2000*, septembre-octobre.
- CADIN, L., A.F. BENDER et V. de SAINT GINIEZ (1999), « Les carrières nomades, facteur d'innovation », *Revue française de gestion*, novembre-décembre.
- CEREQ (2005), *Quand la carrière commence... les sept premières années de vie active de la génération 98*, dirigé par T. Couppié, C. Gasquet et A. Lopez, Marseille.
- CEREQ (2007), *Quand l'école est finie... premiers pas dans la vie active de la Génération 2004*, Marseille.
- CHARREAUX, G. (2006), « Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » : une réflexion exploratoire... », dans G. Charreaux et P. Wirtz (dir.), *Gouvernance des entreprises, nouvelles perspectives*, Paris, Economica, p. 171-191.
- COUTERET, P. (1998), « Gérer les ressources humaines par la confiance », *Revue internationale PME*, vol. 11, n°s 3-4, p. 2-3.
- DARES (2012), « Les trajectoires salariales des jeunes entrés sur le marché du travail entre 1995 et 2002 selon leur premier salaire », Document d'études n° 170, février, Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques.
- DAVID, A. (2001), « Étude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », Conférence AIMS, Québec.
- DELAY, B. (2008), « Les jeunes : un rapport au travail singulier ? Une tentative pour déconstruire le mythe de l'opposition entre les âges », Document de travail du Centre d'études de l'emploi, n° 104.

- EUROPEAN COMMISSION (2009), *European SMEs under Pressure, Annual report on EU small and medium-sized enterprises*.
- FALCOZ, C. (2001), « La carrière “classique” existe encore : Le cas des cadres à haut potentiel », *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, juin.
- GARAND, D. et B. FABI (1994), « La conservation des ressources humaines en PME », *Revue internationale PME*, vol. 7, n° 1.
- GIVORD, P., C. PICART et F. TOUTLEMONDE (2008), « La situation financière des entreprises : vue d'ensemble et situation relative des PME », Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), *L'économie française – Comptes et dossier*.
- GOMEZ, P.-Y. et H. KORINE (2009), *L'entreprise dans la démocratie : une théorie politique du gouvernement d'entreprise*, Bruxelles, De Boeck.
- GOMEZ, P.Y. et G. MARION (1997), « Introduction », Dossier « La théorie des conventions en pratique », *Revue française de gestion*, n° 112, janvier-février, p. 60-63.
- GREENFINCH, P. (2005), *Main Behavioral Finance Concepts*, <<http://pagesperso-orange.fr/pgreenfinch/conference/BFconcepts.htm>>.
- GUERRERO, S. (2000), « Les comportements “nomades” en matière de carrière sont-ils source de réussite professionnelle ? Comparaison entre la mobilité et l'internationalisation du poste », Paris, AGRH.
- HOLLIDAY WAYNE, J. et W. J. CASPER (2012), « Why does firm reputation in human resource policies influence college students? The mechanisms underlying job pursuit intentions », *Human Resource Management*, vol. 51, n° 1, p. 121-142.
- INSEE (2009), « Les salaires dans l'industrie, le commerce et les services en 2007 », Insee Résultats n° 101, novembre.
- JOLIVET, A. et S. VOLKOFF (2006), « Les PME et la gestion des âges, une enquête en Picardie », *Connaissance de l'emploi, le 4 pages du CEE*, n° 30, mai.
- JULIEN, P.-A. (1994), « Pour une définition des PME », dans P.-A. Julien (dir.), *Les PME : bilan et perspectives*, Paris, Economica.
- JULIEN, P.-A. et M. MARCHESNAY (1987), *La petite entreprise*, Paris, Vuibert.
- KAHNEMANN, D. et A. TVERSKY (1979), « Prospect theory : an analysis of decision under risk », *Econometrica*, vol. 47, p. 263-291.
- KOENIG, G. (1997), *Apprentissage organisationnel, Encyclopédie de gestion*, Paris, Economica.
- LAMY (2008), *Guide Lamy des Masters 2*, Paris, Éditions Lamy.
- LARQUIER (DE), G. (2009), « Des entreprises satisfaites de leurs recrutements ? », *Connaissance de l'emploi, le 4 pages du CCE*, n° 70, octobre.
- LENDREVIE, J., J. LÉVY et D. LINDON (2009), *Mercator, théorie et pratique du marketing*, Paris, Dunod.
- LIGER, P. (2007), *Le marketing des ressources humaines*, Paris, Dunod.

- LOUBÈS, A. et I. BORIES-AZEAU (2010), « Les réseaux territorialisés de PME : quels effets sur la formation professionnelle continue des salariés ? », *Management et Avenir*, n° 39, p. 163-175.
- MAHÉ DE BOISLANDELLE, H. (1988), *La gestion des ressources humaines dans les PME*, Paris, Economica.
- MAHÉ DE BOISLANDELLE, H. (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : incidences sur le management des ressources humaines », *Gestion 2000*, juillet-août.
- MARCHESNAY, M. (1991), « Mintzberg on PME », Notes de lecture à propos d'un récent ouvrage de Henry Mintzberg, *Revue internationale PME*, vol. 4, n° 1.
- MARCHESNAY, M. (1997), *Petite entreprise et entrepreneur, encyclopédie de gestion*, Paris, Economica.
- MESSEGHEM, K., F. NOGUERA et S. SAMMUT (2010), « GRH, PME et entrepreneuriat : regards croisés », *Management et avenir*, n° 39, p. 87-95.
- MINTZBERG, H. (1990), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- NICOLAS, E. (2008), « Le rôle de la tradition orale et de la confiance dans l'apprentissage organisationnel en PME », *Gestion 2000*, n° 2, mars-avril.
- PARADAS, A. (1998), « Évaluer la formation dans les PME françaises : résultats d'une étude empirique », *Revue internationale PME*, vol. 11, n°s 2-3.
- PARADAS, A. (2007), « Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE. Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive », *Revue internationale PME*, vol. 20, n°s 3-4.
- PARADAS, A. (2010), « Les contraintes de recrutement dans les PME », dans P. Louart et M.-A. Vilette (dir.), *La GRH dans les PME*, Paris, Vuibert, p. 223-236.
- PERETTI, J.-M. (2005), *Ressources humaines*, Paris, Vuibert.
- PRALONG, J. (2007), « Pourquoi avoir un projet professionnel ? Propositions théoriques et résultats d'une étude longitudinale », Fribourg, AGRH.
- SIMARD, S. (2007), *Génération Y. Attirer, motiver et conserver les jeunes talents*, Montréal, Éditions Kbooks.
- SMITH, L.G.E., C.E. AMIOT, V.J. CALLAN, D.J. TERRY et J.R. SMITH (2012), « Getting new staff to stay: the mediating role of organizational identification », *British Journal of Management*, vol. 23, p. 45-64.
- THIBIERGE, C. (2009), *La force normative, naissance d'un concept*, L.G.D.J., Paris, Lextenso édition.
- TORRÈS, O. (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue internationale PME*, n° 10, p. 9-43.
- TORRÈS, O. et G. GUÉGUEN (2008), « Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME », *Revue internationale PME*, vol. 21, n° 1, p. 93-117.
- YIN, R.K. (1990), « Case study research : design and methods », *Applied Social Research Methods Series*, vol. 5, Newbury Park, Sage.