

Attractivité des PME vs. GE selon la génération Z : Le cas des Entreprises françaises de Services du Numérique

Laila Benraïss-Noailles, Olivier Herrbach, Catherine Viot

DANS **MANAGEMENT & PROSPECTIVE** 2022/6 (VOLUME 39), PAGES 95 À 116

ÉDITIONS **ASSOCIATION DE RECHERCHES ET PUBLICATIONS EN MANAGEMENT**

ISSN 2265-3937

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2022-6-page-95.htm>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Association de Recherches et Publications en Management.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.



Laïla BENRAÏSS-NOAILLES
IRGO, Université de Bordeaux

Olivier HERRBACH
IRGO, Université de Bordeaux

Catherine VIOT
Laboratoire SAF, Université Claude
Bernard, Lyon I

Attractivité des PME vs. GE selon la génération Z : Le cas des Entreprises françaises de Services du Numérique

Introduction

La question de l'attractivité des entreprises est récurrente et concerne tant les petites et moyennes entreprises (PME) que les grandes entreprises (GE). Selon l'université du MEDEF (août 2021), le recrutement est la première préoccupation de toutes les entreprises. Dans le rapport de l'université du MEDEF (août 2022), cette question structurelle reste en tête des préoccupations des chefs d'entreprise, mais vient après l'augmentation du coût de l'énergie (facteur conjoncturel) considéré comme plus menaçant. La majorité des PME (59 %) affirme que les difficultés de recrutement sont le principal frein à leur développement (baromètre Rexecode¹). Le terme de « guerre des talents » a donc naturellement trouvé sa place parmi les expressions courantes des DRH.

Recruter dans un contexte concurrentiel et retenir ses salariés fait partie des enjeux auxquels ils sont confrontés. La difficulté à recruter est d'autant plus forte dans les secteurs où GE et PME cherchent à attirer les mêmes profils.

Une autre question en matière de recrutement est celle de l'adaptation imposée par l'intégration de cette génération dans les entreprises. Depuis longtemps, des chercheurs issus de disciplines variées (sociologie, marketing, GRH, etc.) ont souligné l'intérêt de considérer leurs sujets d'étude non plus en termes d'âges et d'individus, mais à travers le concept de génération. Si cette approche n'est pas nouvelle (Mannheim, 1990 ; Attias-Donfut, 1991 ; Strauss & Howe, 1991), elle a connu un regain d'intérêt avec la consécration de la génération Y et, plus récemment, de la génération Z,

¹ lesechos.fr/economie-france/social/les-difficultes-de-recrutement-entravent-lessor-des-pme-1132179

qui représentera 30 % de la force active en 2030². L'arrivée de cette génération à l'âge adulte pose question aux recruteurs, dans la mesure où sont associées à chaque génération des caractéristiques et des valeurs qui lui sont propres. En effet, la génération Z est décrite comme une génération utopiste, peu docile, exigeant de nouvelles pratiques managériales³. Ses membres rêvent d'une entreprise plus agile (plus innovante et ouverte à l'échec), dont la hiérarchie est aplatée (moins complexe, plus souple), plus humaine (en interne et à l'extérieur), plus égalitaire (moins discriminante, plus juste), plus flexible (horaires, lieu, rythme et codes) et plus ouverte (davantage de ponts entre les études et le monde de l'entreprise, plus confiante envers les jeunes)⁴. Ces jeunes sont nés dans un environnement technologique différent de celui de leurs prédécesseurs (Geck, 2007). Ce sont des *digital natives* (Acheampong, 2021). Une étude réalisée en 2015 par *The Boson Project* - BNP Paribas⁵ les décrit comme « ultra connectés, pragmatiques, exigeants et entrepreneurs de leur vie ».

Dans la lignée des travaux consacrés à la génération Y, un important courant de recherche étudie l'entrée dans l'emploi de la génération Z. La littérature

propose désormais quelques synthèses (Acheampong, 2021 ; Dwivedula et al. 2019). Les leviers permettant d'attirer cette génération vers les entreprises sont pourtant encore peu connus. Sur le plan théorique, il est utile de s'interroger sur la pertinence, pour la génération Z, des modèles d'attractivité développés pour comprendre les générations X et Y. D'un point de vue managérial, les recruteurs sont en attente de réponses quant aux leviers d'attraction de cette génération.

Ainsi, l'objectif de cette recherche est de contribuer à la connaissance de l'attractivité des organisations auprès de la génération Z. Elle se propose de répondre à cette question en explorant tant l'attractivité des PME que celle des GE. La question de recherche sous-jacente peut être formulée ainsi : pour la génération Z, quelles sont les valeurs de la ME qui contribuent à l'attractivité des entreprises ? Pour cela, nous identifions, parmi les dimensions de la ME, celles qui attirent les salariés potentiels de la génération Z vers les PME et vers les GE, puis nous les comparons. L'étude empirique est réalisée dans un secteur en tension du point de vue du recrutement, celui des Entreprises de Services du Numérique (ESN), un contexte qui offre la possibilité, aux jeunes diplômés, d'un réel choix entre PME et GE.

² forbes.fr/societe/la-generation-z-un-enjeu-crucial-et-porteur-pour-les-entreprises/

³ D. Pitelet fondateur de *Moons'Factory*, « La génération Z sera plus difficile à manager que les Y », *Les Echos*, 25/01/2013.

⁴ *ibid*, 4

⁵ *La génération Z expliquée aux DRH* - BNP Paribas - *The Boson Project*, 2015.

I. Les caractéristiques de la génération Z

I.1. La théorie de la cohorte générationnelle

Selon la théorie de la cohorte générationnelle (Strauss & Howe, 1991), les individus qui ont vécu les mêmes événements sociaux, économiques, politiques et culturels au début de l'âge adulte (17-23 ans) partageraient des valeurs similaires tout au long de leur vie et formeraient des « cohortes générationnelles » (Egri & Ralston, 2004). Une histoire partagée durant les années d'éducation relierait les individus à leur cohorte (Mannheim, 1990 ; Meredith & Schewe, 1994). Ce lien se traduirait ensuite par des valeurs, des attitudes, des mentalités, des comportements et des préférences sources de similitudes entre les membres de la cohorte (Meredith & Schewe, 1994).

S'inspirant des travaux de Mannheim (1990), Strauss et Howe (1991) caractérisent une génération selon quatre facteurs : âge de naissance, âge

moyen, marqueurs historiques définissant une conscience collective, ainsi qu'un facteur d'identité spécifique (chaque génération possède une personnalité dominante définie par ses valeurs, ses usages, ses attitudes et ses représentations). Cette approche a été adaptée au contexte français par Excousseau (2000).

Il existe un consensus relatif concernant les dates charnières marquant le passage d'une génération à l'autre pour les générations « héritage/ silencieuse », les « boomers » et les X (tableau 1). En revanche, la démarcation entre les générations Y (milléniaux) et Z est encore sujette à discussion. En 2007, Howe et Strauss estimaient cette charnière à 2005, mais sans certitude : « *il est encore tôt pour fixer leur première année de naissance, cela se précisera avec le temps* » (p. 45). Geck (2007) fixe l'année d'apparition de la génération Z dans les années 1990, soit bien avant 2005. Plus récemment, le Pew Research Center⁶ retient 1996-1997 comme période charnière entre la génération Y et la génération Z (tableau 1).

⁶ pewsocialtrends.org/essay/on-the-cusp-of-adulthood-and-facing-an-uncertain-future-what-we-know-about-gen-z-so-far/psdt_generations_defined/

Tableau 1 – La diagonale des générations

Génération	Naissance (âge en 2020)	Événements vécus	Caractéristiques et valeurs
Héritage <i>Silencieuse*</i>	1925 - 1942* 1928 - 1945** (75 à 82 ans)	Seconde guerre mondiale Les 30 glorieuses	Dépositaires du patrimoine national et arts de vivre - Vision collective
Boomers	1943 - 1960* 1946 - 1964** (56 à 74 ans)	Mai 68 Prospérité économique Les 30 mondiales	Génération des « enfants gâtés et de l'abondance » Contestation de l'ordre social Individualisme
X	1961 - 1981* 1965 - 1980** (40 à 55 ans)	Sida Crise de l'emploi (années 1990)	Retour à un état d'esprit plus collectif et conventionnel - Pragmatisme moral
Y <i>Millenials</i>	1982 - 2005* 1981 - 1996**	Révolution internet	Ouverture sur le monde Génération porteuse de nouveaux modèles de culture, d'apprentissage et de hiérarchie
Homeland (patrie) Z	2005 - 2025* ou 1997 - ?** (? à 23 ans)	Post-11/09 Crise 2007-2008 Futur incertain Economie stoppée par le Covid19***	<i>Digital natives</i>

* Howe & Strauss (2007) ; ** Pew Research Center ; ***Parker & Igielnik (2020)

Dans cette recherche, nous retenons la taxinomie des générations la plus récente, issue du Pew Research Center, pour laquelle la génération Z regroupe les individus nés après 1996. Parmi les membres les plus jeunes de cette génération, notamment ceux nés après 2000, certains ne sont pas encore entrés dans la vie active.

1.2. Les valeurs et motivations spécifiques de la génération Z

Les praticiens et les chercheurs, qui s'intéressent à l'arrivée dans les entreprises de la génération Z, semblent d'accord pour reconnaître ses spé-

cificités. Bien qu'ils préfèrent opérer dans un environnement agréable, deux jeunes Z sur trois privilégient la stabilité financière (Miller, 2018). Ils souhaitent avoir un aperçu réaliste de l'emploi à la fois de ses aspects positifs et des défis auxquels ils seront confrontés (Schroth, 2019).

L'arrivée sur le marché du travail de la génération Z a donné lieu à une série de travaux qui confirment l'existence de différences avec la génération Y. Mahmoud *et al.* (2020) montrent que les sources de motivation extrinsèques et intrinsèques diffèrent entre les générations X, Y et Z. La génération Z est plus sensible aux motivations intrinsèques (l'action est

conduite par l'intérêt et le plaisir sans attente de récompense externe) que leurs aînés.

Gabrielova et Buchko (2021) concluent à un alignement sur les valeurs intrinsèques : les générations Y et Z sont orientées vers la réussite et le désir d'un développement professionnel continu. Cependant, les deux générations diffèrent sur une valeur extrinsèque : les Y sont des « preneurs de risques », alors que les Z présentent un niveau élevé d'aversion au risque et recherchent la sécurité (Flippin, 2017). L'impact de la récession sur leurs parents (issus majoritairement de la génération X) a rendu cette génération centrée sur l'épargne et préoccupée par la sécurité de l'emploi (Patel, 2017). En termes de valeurs sociales, les Y et Z souhaitent un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, à travers notamment des horaires de travail flexibles (Mahmoud *et al.* 2020).

Gabrielova et Buchko (2021) soulignent que, bien que la génération Z partage de nombreux traits avec la génération Y, elle apporte de nouveaux modèles de comportement. Les membres de cette génération recherchent avant tout une meilleure adéquation entre eux et leur futur lieu de travail : une entreprise où ils auront la possibilité d'apporter une réelle contribution (Ozkan & Solmaz, 2015),

Néanmoins, l'approche générationnelle fait l'objet de deux réserves lorsqu'elle est utilisée dans un contexte RH. La première concerne sa vision trop englobante et préconise une segmentation plus fine au sein de la génération (Leslie *et al.* 2021). La seconde réserve considère que les différences entre générations sont exagérées (Murray *et al.* 2011). Cependant, la littérature récente, qui compare les valeurs et les motivations de la génération Z à celles de leurs aînés, fournit de nombreuses preuves d'un effet générationnel (Ozkan & Solmaz, 2015 ; Mahmoud *et al.* 2020 ; Acheampong, 2021 ; Gabrielova & Buchko, 2021). Elle fait ressortir un intérêt marqué pour la manière de manager la génération Z. A l'inverse, peu d'articles se sont penchés sur l'attractivité organisationnelle envers la génération Z. Selon l'approche des cohortes, au sein d'une génération, les personnes agissent de la même manière lorsqu'elles prennent des décisions dans différents aspects de la vie, y compris relatives au travail. Cette recherche s'intéresse à une décision en particulier – le choix d'un employeur – pour les membres de la génération Z. Il s'agit donc de s'interroger sur ce qui rend les entreprises attractives à leurs yeux.

2. Les leviers de l'attractivité organisationnelle du point de vue de la génération Z

2.1. La marque employeur, levier de l'attractivité organisationnelle

La ME est définie comme « *l'ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée* » (Ambler & Barrow, 1996, p. 187). Les bénéfices fonctionnels se traduisent

par l'attrait du travail ainsi que par les activités de développement (Berthon *et al.* 2005). Les bénéfices économiques correspondent aux avantages matériels et/ou financiers, tandis que les bénéfices psychologiques sont liés aux sentiments de contrôle et d'appartenance ou à la valeur sociale liée à l'ambiance de travail. Pour Viot et Benraïss-Noailles (2014, p. 62), « la ME permet de créer une identité et une image distinctive de l'organisation en tant qu'employeur ». Elle représente ainsi les qualités de l'entreprise dans l'esprit des salariés actuels et potentiels (Ambler & Barrow, 1996). Berthon *et al.* (2005) proposent ainsi une conceptualisation de la ME en cinq dimensions (tableau 2).

Tableau 2 Dimensions de la ME de Berthon *et al.* (2005)

Dimension	Signification
Valeur d'intérêt	Environnement de travail stimulant, nouvelles pratiques utilisant la créativité des salariés pour produire des produits/services innovants et de haute qualité.
Valeur sociale	Employeur qui offre une bonne ambiance au travail et un esprit d'équipe.
Valeur économique	Employeur offrant un salaire supérieur à la moyenne, la sécurité de l'emploi et des possibilités de promotion.
Valeur de développement	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 ici du développement personnel des salariés.
Valeur application des connaissances	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.

Une ME attractive a de nombreuses vertus. Elle améliore la qualité du recrutement (Ambler & Barrow, 1996 ; Backhaus & Tikoo, 2004 ; Davies, 2008), réduit les coûts associés au rou-

lement du personnel et au recrutement (Kapoor, 2010). Elle favorise l'implication, la satisfaction et la motivation des salariés (Ambler & Barrow, 1996 ; Roy, 2008 ; Mandhanya & Shah,

2010). Les salariés potentiels seraient prêts à faire des concessions sur le salaire lorsque l'employeur a une bonne réputation (Cable & Turban, 2003). L'étude mandatée par LinkedIn sur le coût d'une mauvaise image de la ME des entreprises⁷ révèle ainsi que les employeurs « peu séduisants » peuvent déboursier en moyenne 3 500 euros de salaire annuel supplémentaire par salarié pour attirer des candidats par rapport aux employeurs jouissant d'une bonne réputation. L'image de la ME est donc déterminante pour attirer les candidats. Une entreprise avec une ME forte attire des candidats de qualité et en quantité (Cable & Turban, 2001) et crée chez eux le désir de la rejoindre (Mandhanya & Shah, 2010). Si de nombreux travaux ont exploré le lien entre ME et attractivité auprès des générations X et Y (Yeaton, 2008 ; King et al. 2017), les leviers permettant aux organisations d'attirer la génération Z sont en revanche encore peu connus.

2.2. L'attractivité des PME et GE du point de vue de la génération Z

L'attractivité organisationnelle (AO) est considérée par Rampl et Kenning (2014) comme l'intention de candidater ou d'accepter une offre de la part d'un employeur particulier. Elle est définie comme « *une attitude affective*

positive à l'égard d'une organisation, en la considérant comme désirable, en vue d'initier une relation avec cette organisation, en faisant partie de son personnel » (Aiman-Smith et al. 2001, p. 221).

Si le lien entre ME et AO a fait l'objet de nombreuses recherches, elles sont rares à s'intéresser à la génération Z. Récemment, Maj et Kasperek (2020) montrent, par exemple, une relation significative entre la perception de la RSE des membres de la Génération Z et l'attractivité perçue de l'employeur. En revanche, ils ne seraient pas enclins à rejeter une offre perçue comme n'étant pas socialement responsable (Maj & Kasperek, 2020). Uppal et al. (2017) montrent que la valeur réputation de la ME est celle qui obtient le plus fort score moyen au sein de la génération Z, mais leur étude descriptive ne cherche pas à relier les dimensions de la ME à l'AO.

Les recherches sur le recrutement indiquent que la connaissance de l'organisation est un facteur prédictif important des décisions des salariés potentiels (Gatewood et al. 1993 ; Cable & Graham, 2000). Cependant, contrairement aux GE, les PME ne peuvent pas compter sur leur réputation pour attirer les compétences recherchées (Aldrich, 1999). En outre, lorsqu'ils évaluent l'attrait des employeurs potentiels, les

⁷ [LinkedInFrance/etude-winning-talent-linkedin-le-cot-dune-mauvaise-marque-employeur-pour-les-entreprises](https://www.linkedin.com/fr-fr/newsroom/articles/etude-winning-talent-linkedin-le-cot-dune-mauvaise-marque-employeur-pour-les-entreprises)

préférences des candidats sont susceptibles d'être influencées par des normes spécifiques à un secteur d'activité particulier (Salancik & Pfeffer, 1978). Ces normes sont largement façonnées par les actions des GE, au détriment des PME (Hannan & Freeman, 1984). Par conséquent, ces dernières peuvent être limitées dans leurs activités de recrutement lorsqu'elles sont en concurrence avec les GE (Aldrich & Auster, 1986). Pour Purusottama *et al.* (2019), la ME des PME est souvent peu développée. Les auteurs expliquent ce constat par la focalisation des dirigeants sur des questions plus fondamentales à leurs yeux telles que les contraintes financières et commerciales. Chatelin-Ertur et Nicolas (2012) identifient deux autres facteurs qui contribuent à biaiser l'image des PME auprès des futurs employés : d'une part, les connaissances acquises durant la formation qui sont principalement centrées sur les GE et, d'autre part, l'environnement médiatique focalisé sur les GE.

Cette familiarité des étudiants à l'égard des GE influence leur perception et pose la question de l'attractivité des PME aux yeux de cette cible. En effet, au cours des dernières années, les besoins en recrutement des PME se sont accrus. Plus d'une PME sur deux (52 %) faisait état de difficultés à recruter des profils hautement qualifiés. Un

constat bien plus marqué en région, où près des deux tiers (60 %) des entreprises font état d'une pénurie, qu'en Ile-de-France où 30 % des PME partagent les mêmes difficultés⁸.

Si la littérature valide l'existence d'une relation positive entre ME et intention de candidater (Lemmink *et al.* 2003), nous cherchons à identifier si l'impact de la ME sur l'attractivité des PME et sur des GE de services du numérique est différencié.

Nous avançons ainsi deux principales hypothèses :

H1. La ME influence positivement l'AO des PME.

H2. La ME influence positivement l'AO des GE.

Pour identifier des leviers différenciés selon la taille, nous optons pour les dimensions de la ME de Berthon *et al.* (2005) (tableau 2).

Ces dimensions ont été choisies, car consensuelles (tableau 3) : la valeur d'intérêt ressort dans six autres études, la valeur sociale dans sept, les valeurs économique et de développement dans huit et la valeur d'application des connaissances dans cinq travaux

⁸ chefdentreprise.com/%2FThematique%2Factualites-1056-%2FBreves%2FUne-PME-deux-eprouve-difficultesrecruter-hauts-profils-334199.htm&usg=AOvVaw2HC0DJWC06FplPoKWUvW4c

Tableau 3 – Consensus autour des dimensions de Berthon *et al.* (2005)

Auteurs	Dimensions de l'échelle de Berthon <i>et al.</i> (2005)					Échantillon et pays de l'étude
	Int.	Soc.	Eco.	Dév.	App.	
Benraïss-Noailles et Viot (2017)	X	X	X	X	X	367 étudiants : France
Ahmad et Daud (2016)	X	X	X	X	X	250 employés d'entreprises œuvrant dans les TIC : Malaisie
Baum et Kabst (2013)	X	X	X	X	-	1569 étudiants : Allemagne, Chine, Inde, Hongrie
Franca et Pahor (2012)	X	-	X	X	-	7000 étudiants et salariés : Slovénie
Alniaçik et Alniaçik (2012)	-	X	X	X	X	600 étudiants et salariés :Turquie
Arachchige et Robertson (2011)	-	X	-	X	-	221 étudiants : Sri Lanka
Bodderas <i>et al.</i> (2011)	-	X	X	X	-	2189 salariés : 12 pays
Srivastava et Bhatnagar (2010)	X	-	X	-	X	105 étudiants : Inde
Roy (2008)	X	X	X	X	X	150 étudiants : Inde

Les deux hypothèses de cette recherche postulent un impact positif de la ME sur l'attractivité. Pour chacune d'entre-elles nous tenterons d'identifier les dimensions de la ME qui constituent la source d'attractivité de notre échantillon issu de la génération Z, aussi bien pour les PME que les GE du secteur numérique. En effet, la littérature a montré une forte attirance chez la génération Z pour l'innovation (Acheampod, 2020), et une grande crainte de ces derniers vis-à-vis des tâches répétitives et sans intérêt durable qui sont susceptibles d'être proposées par les GE (Dabirian et al, 2019) (valeur d'intérêt). Ces mêmes auteurs ont conclu que ces tâches répétitives, dans les GE, sont souvent en décalage avec leurs qualifications (valeur application des connaissances).

D'autres recherches montrent qu'un candidat peut faire des concessions sur la rémunération pour pouvoir joindre une entreprise qui l'attire (Cable &

Truban, 2003 ; Tulasi & Hanumantha, 2012) (valeur économique).

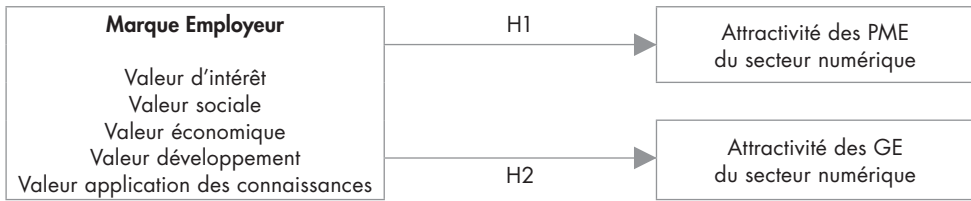
La valeur sociale, quant à elle, s'est avérée plus déterminante pour l'attractivité des PME que celle des GE jugées bureaucratiques (Dabirian et al., 2019). En effet, dans les PME, la proximité du dirigeant lui permet de gérer davantage les individus que les postes (Chatelin-Ertur & Nicolas, 2012). Ces derniers ont également conclu qu'en début de carrière, la PME s'avère davantage attractive que la GE. Le biais associé au prestige de la GE la rend inaccessible pour un premier poste aux yeux des jeunes candidats potentiels (valeur de développement).

En partant de ces cinq dimensions de la ME, nous cherchons à identifier l'impact de chacune d'elles sur l'attractivité des PME et des GE de services numériques. La figure 1 représente les deux hypothèses en détaillant les cinq

valeurs de la ME que nous considérons comme source de différenciation. Si nous envisageons un effet positif des valeurs de la ME à la fois sur l'AO des

GE et des PME, nous nous attendons à des différences dans l'intensité de ces relations sans formuler d'hypothèse précise à ce sujet.

Figure 1 – Modèle de recherche



3. Méthodologie de recherche

3.1. Choix du secteur : les ESN

Pour tester ce modèle, le choix s'est porté sur les entreprises françaises de services du numérique (ESN). Ce secteur regroupe une grande variété d'entreprises : TPE, PME et GE, qui sont particulièrement concernées par les difficultés de recrutement en raison de la pénurie des profils recherchés.

D'après l'étude « *Grand angle ESN* », 80 % des entreprises déclaraient avoir du mal à attirer les talents en 2018⁹. Elles évoquaient la rareté des compétences recherchées, dans un marché saturé, comme principale raison de

cette problématique. Ce constat est confirmé en 2022, les difficultés de recrutement deviennent structurelles aggravées par un niveau d'attrition situé entre 20 et 30 % dans les ESN¹⁰.

Les ESN de petite taille sont spécialement touchées, car elles sont confrontées à la concurrence des ESN à dimension nationale, voire internationale, qui bénéficient d'une notoriété importante sur le marché et peuvent déployer des moyens et des arguments convaincants pour attirer les futurs diplômés.

Le choix a été fait de mener l'étude dans la région Nouvelle-Aquitaine. En effet, l'économie numérique s'est peu à peu imposée comme l'un des domaines d'excellence de cette Région, ce qui s'est traduit par la créa-

⁹ syntec-numerique.fr/sites/default/files/Documents/2019_Etude_Grand_Angle_ESN.PDF

¹⁰ aptaa.fr/esn-turnover-et-difficultes-de-recrutement-structurelles/

tion du cluster *Digital Aquitaine*, dès 2014. Cet affichage politique a eu de nombreuses conséquences parmi lesquelles une forte tension du marché du travail relatif aux technologies numériques. Les ESN de Nouvelle-Aquitaine, en majorité PME et ETI, se sont retrouvées en concurrence avec des grands groupes faisant le choix de délocaliser leur siège (en 2017, Betclit délocalise à Bordeaux son siège parisien et ses bureaux londoniens¹¹) ou d'ouvrir une antenne (la même année, Ubisoft crée à Bordeaux un studio de développement de jeux vidéo¹²). Ce contexte constitue donc un cas d'école en matière de guerre des talents.

Pour répondre à la problématique de l'attractivité comparée des PME et des GE de services numériques, nous avons mené une étude quantitative auprès de futurs diplômés des écoles et université de la Nouvelle-Aquitaine qui s'orientent vers les métiers du numérique et de l'informatique.

3.2. Mesures des construits

Les échelles de mesure ont été sélectionnées dans la littérature. Les répondants formulent leur avis sur une échelle à cinq points (de Pas du tout d'accord à Tout à fait d'accord).

Pour mesurer la perception de la ME, l'échelle développée par Berthon *et al.* (2005), composée de cinq items par valeur (tableau 2), a été utilisée. Le consensus dont cette échelle fait l'objet (tableau 3) suggère une convergence en termes de classification des attributs. C'est pour cette raison que nous avons adopté cet instrument dans cette étude. Concernant l'AO, nous avons retenu une mesure globale (trois items) inspirée de Taylor et Bergmann (1987) et Lievens *et al.* (2001) et adaptée de la mesure de l'attractivité organisationnelle de Rampl et Kenning (2014). Les items de l'échelle initiale ont été déclinés pour les GE et les PME afin d'interroger les répondants à la fois sur l'attractivité des PME et des GE. Un test de comparaison de moyennes appariées montre que l'attractivité des PME est supérieure à celle des GE ($\text{moyenne}_{\text{Att-PME}} = 3,44$; $\text{moyenne}_{\text{Att-GE}} = 3,19$; $t=2,488$; $p=0,014$).

3.3. Collecte des données et caractéristiques de l'échantillon

Le logiciel Sphinx a été utilisé pour mettre en ligne un questionnaire destiné à collecter les données auprès d'un échantillon de futurs diplômés de formations ciblées par les ESN. Les données ainsi collectées sont compo-

¹¹ sudouest.fr/2018/06/22/numerique-betclit-recrute-100-personnes-a-bordeaux-5169319-705.php

¹² sudouest.fr/2017/10/19/ubisoft-inaugure-son-studio-a-bordeaux-et-recrute-encore-3876762-4725.php

sées de 179 étudiants. La totalité de l'échantillon provient de la Région Nouvelle-Aquitaine. Bordeaux et sa métropole viennent en tête avec 70 % des répondants.

Une première question « filtre » a distingué, parmi les répondants, ceux qui envisagent de créer leur propre entreprise (12 %) de ceux qui souhaitent commencer leur carrière en tant que salariés (88 %). De ces derniers ont été écartés 15 répondants appartenant à la génération Y. Le nombre de répondants retenus s'élève ainsi à 145 jeunes appartenant à la génération Z. L'âge moyen des répondants est de 21 ans et 7 mois. Les hommes représentent 73 % des répondants. Cette forte proportion reflète la masculinisation des filières scientifiques et techniques constatée (70 % en 2023¹³). Concernant la formation, 57 % des répondants ont un niveau Bac+2 ou Bac+3 (L2, L3, DUT, BTS) ; 34 % sont en master ; 52 % envisagent une poursuite d'études : majoritairement les Bac+2 (88 %) et Bac+3 (66 %). Les spécialités suivies couvrent un large spectre des métiers du numérique présentés par ordre décroissant : services informatiques aux entreprises 23 % ; développeur 22 % ; ingénierie informatique (y compris MIAE) 14 %, e-commerce et e-marketing 10 % ; jeu et multimédia 7 % ; réseau 4 %, etc.).

4. Résultats

Au préalable, un test de la distance de Mahalanobis a été réalisé afin de détecter les valeurs extrêmes (Tabachnick & Fidell, 2013). Deux observations multivariées ont été identifiées et retirées de l'analyse. Les analyses qui suivent ont, de ce fait, porté sur un échantillon de 143 individus. Avant de présenter et discuter les principaux résultats, nous exposerons tout d'abord la structure des échelles de mesure.

4.1. Analyse exploratoire des échelles

Une analyse en composantes principales (ACP) a validé la structure en cinq facteurs de l'échelle de Berthon *et al.* (2005) (tableau 2). Cette structure explique 66 % de la variance. Les communautés sont supérieures à 0,5. Le premier facteur de la structure retenue réunit les items relatifs à la valeur sociale susceptible d'être apportée par un employeur. Le deuxième facteur reflète la valeur économique. Il regroupe trois items relatifs au salaire et aux possibilités de promotion. La troisième dimension est traduite par la valeur d'intérêt, mesurée par l'innovation de l'entreprise et la qualité de ses produits/services. Les items de la valeur d'application sont corrélés au quatrième facteur. C'est l'expression

¹³ femmes-numerique.fr/quelle-place-pour-les-femmes-dans-le-numerique/

générale d'un environnement stimulant. La cinquième dimension, la valeur de développement, résulte du fait que l'employeur contribue au développe-

ment personnel et professionnel des salariés. Le tableau 4 détaille cette structure factorielle et en rappelle les indices de fiabilité.

Tableau 4 – Structure factorielle purifiée de l'échelle de la ME

	Composante				
	SOC	ECO	INT	APP	DEV
Alpha de Cronbach	0,78	0,83	0,80	0,67	0,50
Avoir de bonnes relations avec vos collègues	,90*				
Être dans une entreprise avec une bonne ambiance au travail	,71				
Avoir de bonnes relations avec vos supérieurs	,65				
Des collègues qui vous aident et vous encouragent	,63				
Avoir un salaire de base plus élevé que la moyenne		,93			
Avoir un « package » de rémunération attractif		,91			
Avoir de bonnes possibilités de promotion au sein de l'entreprise		,73			
Être dans une entreprise qui offre des produits/services innovants			,86		
Être dans une entreprise qui propose des produits/services de grande qualité	,32		,73		
Travailler dans une entreprise innovante			,73		
Être dans une entreprise orientée client				,86	
Travailler dans une entreprise socialement responsable				,67	
Avoir un sentiment d'appartenance				,63	
Acquérir de l'expérience pour progresser dans votre carrière					,74
Travailler pour une entreprise qui vous permet d'améliorer votre confiance en vous					,73
Travailler pour une entreprise qui vous permet de vous sentir bien	,37				,56
Pourcentage de variance expliquée	66 %				

*Les corrélations inférieures à |0,3| ont été supprimées

Quant à l'attractivité des ESN, elle distingue nettement deux dimensions selon la taille des entreprises (ta-

bleau 5) : l'attractivité des PME et celle des GE. Cette structure permet d'expliquer 75 % de la variance.

Tableau 5 – Structure factorielle de l'échelle de l'attractivité

	Attractivité PME	Attractivité GE
Alpha de Cronbach	,87	,77
J'aimerais beaucoup travailler pour une PME dans le secteur numérique	,91*	
J'ai l'intention de candidater pour un poste dans une PME dans le secteur numérique	,90	
J'accepterais une offre d'emploi de la part d'une PME dans le secteur numérique	,86	
J'ai l'intention de candidater pour un poste dans une GE dans le secteur numérique		,89
J'aimerais beaucoup travailler pour une GE dans le secteur numérique		,84
J'accepterais une offre d'emploi de la part d'une GE dans le secteur numérique		,73
Pourcentage de variance expliquée	75 %	

*Les corrélations inférieures à $|0,3|$ ont été supprimées

La fiabilité des deux échelles de mesure est supérieure au seuil acceptable qui se situe entre 0,5 et 0,6.

4.2. Test des hypothèses et résultats

Deux modèles de régression basés sur les scores factoriels enregistrés lors des ACP (attractivité des PME et attractivité des GE) ont été testés en utilisant la méthode « pas à pas ».

Attractivité des PME. Les résultats font ressortir que deux dimensions ont un impact significatif sur l'attractivité de la ME des PME : la valeur économique, négativement reliée à l'attractivité des PME ($\beta = -0,25$, $t = -3,05$; $p = 0,003$), et la valeur d'intérêt qui exerce une influence positive ($\beta = 0,2$, $t = 2,910$; $p = 0,004$). Le modèle est significatif ($R^2 = 0,10$; $F = 7,77$, $p = 0,001$). L'impact des trois autres dimensions

sur l'attractivité des PME, à savoir les valeurs d'application, de développement et sociale, n'est pas significatif.

Attractivité des GE. Les résultats montrent que l'attractivité de la ME des GE résulte également de deux dimensions. L'une d'elles est commune à l'attractivité des PME, mais joue de manière inverse. Il s'agit de la valeur économique qui influence positivement l'attractivité des GE ($\beta = 0,18$, $t = 2,15$; $p = 0,033$). Le second déterminant est la valeur sociale, négativement reliée à l'attractivité des GE ($\beta = -0,18$; $t = -2,13$; $p = 0,035$). Le modèle est significatif ($R^2 = 0,06$; $F = 4,33$; $p = 0,015$). Le modèle de régression de l'attractivité à l'égard des GE montre, quant à lui, un impact

significatif et négatif de la valeur sociale. L'impact de la valeur économique sur l'attractivité se différencie également selon la taille de l'entre-

prise. Contrairement aux PME, cet impact significatif est positif pour les GE. Le tableau 6 synthétise les résultats par dimension.

Tableau 6 – Déterminants de l'attractivité des PME et des GE

Valeur de la ME	Résultat pour les GE	Résultat pour les PME
Valeur d'intérêt	Pas déterminante	Relation positive
Valeur sociale	Relation négative	Pas déterminante
Valeur économique	Relation positive	Relation négative
Valeur de développement	Pas déterminante	Pas déterminante
Valeur application des connaissances	Pas déterminante	Pas déterminante

Discussion

La première relation positive et significative relie la dimension valeur d'intérêt à l'attractivité des PME. Cette relation traduit une forte attente d'un environnement de travail stimulant en termes de nouvelles pratiques qui utilisent la créativité des jeunes salariés pour produire des produits/services innovants et de qualité. Ce résultat conforte la littérature qui souligne une forte attirance pour l'innovation chez les Z comparativement aux Y (Acheampong, 2021). Les jeunes Z sont plus attirés par les entreprises innovantes, agiles et ouvertes à l'échec. Dans l'esprit des candidats, cette attente est fortement liée à la taille de l'entreprise.

Cette valeur d'intérêt n'impacte pas l'attractivité des entreprises de plus

grande taille. Ce résultat confirme les propos de Dabirian *et al.* (2019) pour qui certains candidats craignent que les GE dans le secteur numérique ne soient bureaucratiques, leur proposant des tâches répétitives en décalage avec leurs qualifications et sans intérêt durable. Ils préféreraient des PME avec des structures hiérarchiques moins complexes et plus souples. Les PME du secteur numérique gagneraient donc à afficher un message ME clair à destination des candidats de la génération Z leur indiquant explicitement que la créativité, l'innovation et la réactivité figurent aux premiers rangs des valeurs portées par l'entreprise.

Un autre résultat réside dans l'existence d'une relation non significative entre la valeur sociale et l'attractivité pour les PME, mais néanmoins négative pour les GE. En effet, les jeunes attirés par les ESN de grande taille

ne s'attendent pas à trouver un employeur qui offre une bonne ambiance au travail et un esprit d'équipe. Cela peut être expliqué par la croyance partagée selon laquelle les entreprises œuvrant dans ce secteur, l'ambiance et l'esprit d'équipe sont garantis du fait de l'esprit « start up » qui y règne (cette conviction est souvent illustrée par la mise à disposition des salariés d'un *babyfoot*), qui s'inspire des pratiques des géants du web (GAFAM, par exemple).

Bien que la perception de la valeur sociale ne soit pas avantageuse pour les PME (relation non significative), les candidats potentiels sont tout de même prêts à prendre un poste dans une PME innovante, aussi bien au niveau de son offre de produits/services qu'au niveau des méthodes de travail et des pratiques de GRH qui pourraient leur procurer un environnement de travail stimulant qui favorise leur créativité. L'absence d'effet significatif de la valeur sociale de la ME sur l'attractivité des PME est cependant un résultat cohérent avec certaines études qui se sont récemment penchées sur les valeurs au travail de la génération Z. Alors que les Y étaient enclins aux interactions sociales en face-à-face et au travail en équipe, les Z privilégient l'autonomie dans le travail (Casey, 2015). Ces derniers souhaitent se connecter avec tout le monde, y compris leur patron, mais via les réseaux sociaux (Turner, 2015).

Dans leur recherche sur les meilleurs employeurs dans le secteur numérique, Dabirian *et al.* (2019) insistent sur l'importance de la valeur sociale (environnement de travail collaboratif, relations avec les collègues) qui ressortent dans les valeurs les plus importantes aux yeux des salariés de ce secteur. Les auteurs soulignent que cette valeur n'est pas suffisamment mise en avant dans les PME contrairement aux GE. Ils invitent les PME à mettre davantage cette valeur en avant dans leur communication ME. Les PME pourraient ainsi faire de la valeur sociale un levier d'attractivité à l'égard de cette génération. Leur taille permettant de créer des liens renforcés entre les salariés et l'esprit *start-up* – dont elles peuvent jouir dans l'esprit des jeunes candidats – pourrait s'avérer utile pour porter ce message.

L'impact de la valeur économique sur l'attractivité se différencie selon la taille des entreprises. Contrairement aux PME, cet impact est positif pour les GE. En effet, ces dernières seraient perçues comme plus attractives du fait qu'elles pourraient offrir à leurs recrues issues de la génération Z un salaire supérieur à la moyenne, de nombreuses perspectives d'évolution assurant ainsi la sécurité d'emploi. Cette dimension impacte négativement l'attractivité des PME du secteur numérique. Cet effet traduit un choix conscient de la part des jeunes répondants. En effet, en choisissant une PME, ils ne s'attendent pas à

bénéficier d'un salaire supérieur à la moyenne, ni de la sécurité de l'emploi et des possibilités de promotion qui auraient pu leur être offertes dans les GE du secteur. Cette relation négative entre la valeur économique et l'attractivité des PME du numérique est cohérente avec les travaux anciens de Cable et Turban (2003) et de Tulasi et Hanumantha (2012) qui montraient que les salariés potentiels sont prêts à faire des concessions au niveau salarial lorsque l'entreprise bénéficie d'une bonne image. L'image favorable d'une PME, qui provient de la valeur d'intérêt perçue, lui permettrait d'attirer des talents malgré un salaire inférieur à celui proposé par une GE du secteur numérique. Ce résultat va cependant à l'encontre du profil des Z dressé par Flippin (2017) et Patel (2017). Ces auteurs soulignent leur besoin de sécurité, notamment financière, et leur aversion au risque (contrairement aux Y).

Les valeurs développement et application des connaissances ne rentrent pas en compte dans le choix de la taille du futur employeur. Pour la première, l'explication peut résider dans la tension accrue de trouver de bons profils. Les futurs diplômés seraient persuadés que leur première expérience, qu'elle soit dans une GE ou dans une PME, constituerait un tremplin vers un emploi futur plus avantageux. Concernant l'application des connaissances, aussi bien les GE que les PME, per-

mettraient aux salariés de mettre en pratique leurs connaissances et de les transmettre aux autres. Dabirian *et al.* (2019) préconisent que les managers des ESN, quelle que soit leur taille, restent à l'écoute des salariés en suivant l'évolution de l'intérêt porté à ces deux valeurs.

Conclusion

Deux principaux apports doivent être soulignés. Le premier réside dans les résultats de cette recherche qui apportent une preuve supplémentaire d'un effet de la ME sur l'attractivité. Si quelques travaux avaient validé cet effet (Lemmink *et al.* 2003 ; Lievens & Highhouse, 2003, Benraïss-Noailles & Viot, 2017), les résultats ne permettaient pas d'identifier l'effet spécifique de chaque dimension de la ME. Nos résultats vont au-delà, car ils montrent que trois dimensions de la ME (valeurs d'intérêt, sociale et économique) sont significativement reliées à l'attractivité des ESN. Le second apport provient de la distinction des déterminants de l'attractivité des ESN selon leur taille. En effet, cette recherche permet d'identifier les leviers leur permettant d'attirer les jeunes de la génération Z. Plus précisément, elle les aide à identifier les arguments sur lesquels elles devraient axer leur communication ME destinée à cette cible.

Cette distinction des déterminants de l'attractivité par taille des ESN permet d'avancer quelques pistes pour des actions à destination des futurs employeurs. En effet, pour les PME, plutôt que la promesse d'une rémunération et de perspectives de carrières pour lesquelles elles auraient du mal à concurrencer les entreprises à dimension nationale ou internationale, ce sont les éléments liés à un environnement de travail stimulant et à des pratiques qui favorisent la créativité des salariés qui feront la différence. Le futur employeur gagnerait ainsi à se positionner comme une entreprise qui met l'innovation au centre de ses préoccupations, et ce, à tous les niveaux, aussi bien dans les produits/services que dans l'organisation du travail et l'environnement de ce dernier.

Au-delà de l'image de la ME et de l'attractivité vis-à-vis des cibles potentielles et compte tenu du turnover (de 20 à 30 %¹⁴) qui frappe le secteur des ESN, il devient primordial de coupler les actions destinées à attirer les jeunes recrues à celles destinées à fidéliser les collaborateurs en poste. Ces deux axes doivent être pilotés de façon cohérente. Si l'entreprise diffuse des messages (interne et externe) différents et non cohérents, elle court le risque d'une fragmentation de sa marque (Hatch & Schultz, 2009). D'autre part, les

perceptions négatives de la réalité de l'emploi, qui peut s'avérer différente de celle ayant conduit à la prise de décision de rejoindre l'entreprise, freineront l'identification des nouvelles recrues (Moroko & Uncles, 2008) en mettant à mal leur contrat psychologique (Bachhaus & Tikoo, 2004). Le succès d'une promesse ME dépend de son exactitude qui met l'accent sur l'importance de la précision et de la cohérence entre la ME et l'expérience de travail, la culture et les valeurs de l'entreprise (Benraïss-Noailles & Viot, 2017).

Cette recherche n'est pas exempte de limites. La principale réside dans la taille de l'échantillon, à savoir 143 (sur 179) répondants correspondant aux critères retenus pour cette recherche : des jeunes souhaitant travailler pour un employeur à l'issue de leurs études et qui appartiennent à la génération Z. L'échantillon en majorité masculin, conformément à la réalité, n'a pas permis d'effectuer des analyses multi-groupes faisant ressortir les effets du genre sur l'attractivité des PME et des GE du secteur numérique. Un échantillon plus important aurait permis, sans prétendre à une validité externe, de mieux conforter les résultats et, grâce à une analyse multi-groupes, d'identifier les effets des variables modératrices issues de la littérature, comme par exemple l'impact de la familiarité

¹⁴ hec.fr/Knowledge/Strategie-et-Management/Management-des-Ressources-Humaines/Nouvelles-perspectives-pour-reduire-l-impact-du-turnover-dans-l-informatique

à l'égard des PME ou des GE obtenue par un stage, une première expérience, une étude de cas ou par des professionnels intervenants dans la formation (Lemmink *et al.* 2003 ; Walker *et al.* 2011).

Quelques voies de recherches futures se dessinent. La première consiste à mener une étude comparative entre les attentes de deux générations Y et Z quant aux valeurs recherchées chez un futur employeur dans le secteur numérique compte tenu de la taille de l'entreprise, afin de déceler des différences au niveau des attentes. La deuxième consiste à mener une étude qualitative pour identifier les dimensions de la ME propres à la génération Z afin de proposer une échelle de mesure spécifique. En effet, même si le taux de variance restituée de cette mesure (développée et validée sur des échantillons provenant des générations X et Y, dans différents contextes culturels) est tout à fait acceptable, nous nous interrogeons sur sa capacité à capter l'intégralité des valeurs qui permettraient de cerner l'attractivité des jeunes de la génération Z. Une dernière piste de recherche consiste à identifier et interpréter le sens donné aux messages de la ME par ces jeunes recrues et la façon dont ils la vivent, autrement dit examiner leur « marque employé » (Dunes & Viedma, 2022), c'est-à-dire leur niveau d'appropriation de la ME et le comparer avec les attentes identifiées de la présente recherche.

Références bibliographiques

- Acheampong N. (2021). Reward preferences of the youngest generation : Attracting, recruiting and retaining generation Z into public sector Organizations, *Compensation & Benefits Review*, 53(2), 75-97
- Ahmad, N. A. et Daud, S. (2016). Engaging People with Employer Branding. *Procedia Economics and Finance*, 35, 690-698
- Aiman-Smith L., Bauer T. et Cable D. (2001). Are you attracted ? Do you intend to pursue ? A recruiting policy-capturing study, *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 219-237
- Aldrich H. (1999). *Organizations Evolving*. London : Sage Publications
- Aldrich H. et Auster E. (1986). Even dwarfs started small : Liabilities of age and size and their strategic implications. Dans B. Staw et L. Cummings (dir.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8, pp. 165-198. CT : JAI Press, Greenwich
- Alniaçik E. et Alniaçik, Ü. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding effects of age gender and current employment status. *Proce.pdf. Procedia Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343
- Ambler T. et Barrow S. (1996). The employer brand, *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206
- Arachchige B. et Robertson A. (2011). Business student perceptions of a preferred employer : A study identifying determinants of employer branding, *The IUP Journal of Brand Management*, 8(3), 25-46
- Attias-Donfut C. (1991). La révolution culturelle du temps libre. 1968-1988, *Revue Française de Sociologie*, 32(1), 143-145
- Backhaus K. et Tikoo S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, 9(5), 501-517
- Baum M. et Kabst R. (2013). How to attract applicants in the Atlantic versus the Asia-Pacific region ? A cross-national analysis on China,

- India, Germany, and Hungary, *Journal of World Business*, 48(2), 175-185
- Benraïss-Noailles, L. et Viot, C. (2017). Attractivité des entreprises low-cost : Le rôle du capital-marque employeur. *Revue Française de Gestion*, 43(266), 89-109
- Berthon P., Ewing M. et Hah L. (2005). Captivating company : Dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172
- Bodderas M., Cachelin J., Maas P. et Schlager T. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding : an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508
- Cable D. et Graham M. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of organizational Behavior*, 21(8), 929-947
- Cable D. et Turban D. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 115-163). Emerald Group Publishing Limited
- Cable D. et Turban D. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context : A brand equity perspective. *Journal of Social Applied Psychology*, 33(11), 2244-2266
- Casey S. (2015), How millennial are you ? *PM World Journal*, 4(10)
- Chatelin-Ertur C. et Nicolas E. (2012). Le 'produit PME' est-il attractif pour les futurs cadres ? *Revue Internationale PME*, 25(3-4), 257-288
- Dabirian A., Paschen J. et Kietzmann J. (2019). Employer branding : Understanding employer attractiveness of IT companies. *IT Professional*, 21(1), 82-89
- Davies G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-681
- Dunes M. et Viedma R-M. (2022). Quels outils de gestion pour faciliter l'appropriation de la marque employé ? *Gestion 2000*, 39(1), 103-124
- Dwivedula R., Singh P. et Azaran M. (2019). Gen Z : Where are we now, and future pathways. *Journal of Human Resource Management*, 22(2), 28-40
- Egri C. et Ralston D. (2004). Generation cohorts and personal values : A comparison of China and the United States. *Organization Science*, 15(2), 210-220
- Excousseau J.L. (2000). La mosaïque des générations, Comprendre les sensibilités et les habitudes des français, Paris, Ed. d'organisation
- Flippin C. (2017). Generation Z in the Workplace : Helping the Newest Generation in the Workforce Build Successful Working Relationships and Career Paths. *CandaceSteeleFlippin.com*
- Franca V. et Pahor M. (2012). The Strength of the employer brand : influences and implications for recruiting, *Journal of Marketing and Management*, 3(1), 78-122
- Gabrielova K. et Buchko A. (2021). Here comes Generation Z : Millennials as managers, *Business Horizons*
- Gatewood R., Gowan M. et Lautenschlager G. (1993), Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions, *Academy of Management Journal*, 36(2), 414-427
- Geck C. (2007). The generation Z connection : Teaching information literacy to the newest net generation. *Toward a 21st-century school library media program*, Vol. 235, 234-241
- Hannan M. et Freeman J. (1984). Structural inertia and organizational change, *American Sociological Review*, 149-164
- Hatch M. et Schultz M. (2009). From corporate to enterprise branding. *Organizational Dynamics*, 38(2), 117-130
- Howe N. et Strauss W. (2007). The next 20 years : how customer and workforce attitudes will Evolve. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 41-52
- Kapoor V. (2010). Employer Branding : a study of its relevance in India. *IUP Journal of Brand Management*, 7(1/2), 51-75
- King C., Murillo E. et Lee H. (2017). The effects of generational work values on employee brand attitude and behavior : A multi-group analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 92-105

- Lemmink J., Schuijf A. et Streukens S. (2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*, 24(1), 1-15
- Leslie B., Anderson C., Bickman C., Horman J., Overly A. et al. (2021). Generation Z perceptions of a positive workplace environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-17
- Lievens F. et Highhouse S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer, *Personnel psychology*, 56(1), 75-102
- Lievens F., Decaestecker C., Coestier P. et Gernaert J. (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants : a person-organization fit perspective. *Applied Psychology : An International Review*, 50(1), 30-52
- Mahmoud A., Fuxman L, Mohr I. et Reisel W. (2020). We aren't your reincarnation ! Workplace motivation across X Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209
- Maj J. et Kasperek N. (2020). The influence of corporate social responsibility on the attractiveness of employers in the perception of generation Z. DOI : 10.18778/8220-333-2.14
- Mandhanya Y. et Shah M. (2010). Employer branding - A tool for talent management. *Global Management Review*, 4(2), 43-48
- Mannheim K. (1990). *Le problème des générations*, 2^e éd, Paris, Nathan
- Meredith G. et Schewe C. (1994). The power of cohorts, *American Demographics*, 16(12), 22-28
- Miller J. (2018). A 16-Year-Old Explains 10 Things You Need to Know About Generation Z. *HR Magazine*, Nov/Dec
- Moroko L. et Uncles M. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175
- Murray K., Toulson P. et Legg L. (2011). Generational cohorts' expectations in the workplace : A study of New Zealanders. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(4), 476-493
- Ozkan M. et Solmaz B. (2015). The changing face of the employees Generation Z and their perceptions of work. *Procedia Economics and Finance*, 26, 476-483
- Parker K. et Igielnik R. (2020). On the Cusp of Adulthood and Facing an Uncertain Future : What We Know About Gen Z So Far, *Pew Research Center*, May
- Patel D. (2017). The top 5 traits Gen Z looks for in leaders. *Forbes* forbes.com/sites/deeppatel/2017/08/27/the-top-5-traits-gen-z-looks-for-in-leaders//?shZ5572e7c8609d
- Purusottama A., Trilaksono T. et Ardianto A. (2019). Employer Branding of Micro, Small and Medium Enterprises (MSMES) In Indonesia : An Exploration Research. *Journal Riset Manajemen dan Bisnis*, 4(1), 165-174
- Rampl L. et Kenning P. (2014). Employer brand trust and affect : Linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 218-236
- Roy S. (2008). Identifying the dimensions of attractiveness of an employer branding : the Indian context. *South Asian Journal of Management*, 15(4), 111-130
- Salancik G. et Pfeffer J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 224-253
- Schroth H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace ? *California Management Review*, 61(3), 5-18
- Srivastava P. et Bhatnagar J. (2010). Employer brand for talent acquisition : An exploration towards its measurement. *Vision*, 14(1-2), 25-34
- Strauss W. et Howe N. (1991). *Generations : The History of America's Future 1584 to 2069*, NY, Harper Perennial
- Tabachnick B. et Fidell L. (2013). *Using multivariate statistics*, 6thed, Boston, Pearson
- Taylor M. et Bergmann T. (1987). Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology*, 40(2), 261-285
- Tulasi D. et Hanumantha R. (2012). Employer brand in India : A strategic HR tool for competitive advantage. *Advances in Management*, 5(1), 23-27
- Turner A. (2015). Generation Z : Technology and social interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103-113

- Uppal A., Wadhwa B. et Vashisht A. (2017). Magnitudes of attractiveness in employer branding : Generation Z. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(23), 1-7
- Viot, C. et Benraïss-Noailles, L. (2014). Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? *Management international*, 18(3), 60-81
- Walker H., Field H., Giles W., Berneth J. et Short J. (2011). So what do you think of the organization ? A contextual priming explanation for recruitment web site characteristics as antecedents of job seekers' organizational image perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(2), 165-178
- Yeaton K. (2008). Recruiting and managing the « Why ? » Generation Y. *CPA Journal*, 78(4), 68-72