



# **ATTIRER LES TALENTS**

**DANS LES PME ET LES ETI**



## Bpifrance Le Lab

### en quelques mots

---

**Bpifrance Le Lab est un laboratoire d'idées lancé en mars 2014 pour « faire le pont » entre le monde de la recherche et celui de l'entreprise.**

Bpifrance Le Lab est un agitateur d'idées pour Bpifrance et les dirigeants d'entreprises, de la startup à l'ETI.

**Bpifrance Le Lab décrypte les déterminants de la croissance et éclaire les chefs d'entreprises** dans un monde de ruptures à la fois économiques, sociétales et environnementales, avec 2 finalités :

- **participer à l'amélioration des pratiques de financement et d'accompagnement de Bpifrance ;**
- **stimuler la réflexion stratégique** des dirigeants et favoriser la croissance de leur entreprise.

Bpifrance Le Lab s'est doté de sa propre gouvernance, avec un conseil d'orientation composé de personnalités interdisciplinaires et présidé par Nicolas Dufourcq, Directeur général de Bpifrance.

# ÉDITORIAL

## Bpifrance Le Lab

À l'origine de cette étude, une conviction : les PME manquent de talents pour croître. Par talent, nous entendons le talent managérial, celui qui avait suivi un cursus en grande école (commerce, ingénieur, ...), éventuellement commencé sa carrière dans un grand groupe. Un talent managérial qui pouvait apporter la vision stratégique, la nécessaire structuration et la soif de croissance à une entreprise de plus petite taille.

À l'arrivée, nous sommes loin de notre thèse initiale. Que ce soit dans la recherche académique ou dans les travaux menés par Bpifrance Le Lab (enquête auprès de 2 000 dirigeants de PME et ETI, complétée de 30 entretiens de chefs d'entreprises), il n'existe pas de définition unique du talent. **La notion de talent est relative, propre à chaque entreprise. Elle concerne tous les niveaux de qualification et tous les postes en entreprise.**

**Le manque de talents dans les PME et ETI est avéré, avec pour principales sources : les difficultés de recrutement et de fidélisation.** Les premières difficultés avaient déjà été identifiées lors de précédentes études, notamment sur la solitude des dirigeants. Quant à la fidélisation, les leviers utilisés pour garder ses salariés semblent assez faibles : seulement 39 % mettent en place des moments de partage en équipe (séminaires, réunions d'équipes, etc.) et 14 % des pratiques de management innovantes et horizontales. L'actionnariat salarié est globalement faible, avec un effet taille non négligeable (5 % en moyenne, 15 % pour les entreprises de plus de 250 salariés).

Autre élément particulièrement surprenant : **manquer de talents ne signifie pas toujours en vouloir. Nous observons une segmentation très forte entre les entreprises qui font du recrutement des talents une priorité, et les autres.** Pour les premières (quel que soit leur besoin en talents), elles se définissent comme des entreprises en croissance, avec une forte composante innovation et international. Elles sont 49 % de notre échantillon. À l'opposé, les « fatalistes » et les « satisfaites », surreprésentées respectivement dans l'industrie et dans le commerce, ne font pas de l'attractivité des talents un enjeu prioritaire.

**La pénurie de talents ne doit pas devenir une fatalité.** Notre propos n'est pas de minimiser l'importance des difficultés de recrutement qui coûtent, chaque année, aux entreprises et globalement à l'économie française. D'après un indice d'intensité, 46 % des PME et ETI ont de sérieuses difficultés de recrutement, c'est-à-dire des difficultés qui entravent leur croissance.

Nous proposons plusieurs actions à mener, aussi bien au niveau collectif, qu'au niveau des entreprises, pour remédier à cette situation. **Les PME et ETI ont une réelle carte à jouer à la fois vis-à-vis des quadras lassés de la rigidité de la grande entreprise, et vis-à-vis des millenials qui rejettent le modèle de carrière dans une unique entreprise et qui sont plutôt à la recherche d'un projet stimulant dans lequel s'investir pleinement.**

**N'oublions pas que la somme des talents individuels ne fait pas la force d'une organisation. La performance à moyen-long terme naît de la qualité des interactions entre ses membres : l'intelligence collective.** Particulièrement dans une économie digitale, la créativité, l'adaptation permanente ne peuvent exister que dans un contexte de confiance où les individus sont pleinement engagés, comprennent le cap fixé par le dirigeant et travaillent ensemble en ce sens. Nous comprenons pourquoi **l'engagement des salariés est l'enjeu prioritaire des dirigeants de PME-ETI, toutes tailles confondues. Leur « taille humaine » est une force pour créer de l'engagement.**

Enfin, un dernier point plus prospectif : le pouvoir d'attractivité des entreprises sera d'autant plus important demain que le lien unissant l'entreprise et les personnes qui travaillent pour elle ne sera pas forcément sous la forme d'un contrat de travail, avec une relation de subordination entre employeur et employé.

# LES MESSAGES CLÉS



**1** SIX PME-ETI SUR DIX MANQUENT DE TALENTS POUR GRANDIR OU FRANCHIR UN CAP. POUR UNE SUR DEUX, CETTE PÉNURIE CONSTITUE UN FREIN À LA CROISSANCE.

**2** QU'EST-CE QU'UN TALENT POUR UN DIRIGEANT DE PME-ETI ?

C'est un salarié :

- avec un savoir-faire supérieur à la moyenne, combiné à un réel savoir-être ;
- proche des valeurs de l'entreprise ;
- force de proposition ;
- difficile à remplacer en cas de départ.

La notion de talent n'est pas réservée au top management, ni conditionnée par le diplôme.

**3** POURQUOI LES PME-ETI MANQUENT-ELLES DE TALENTS ?

Le sentiment de manquer de talents apparaît **très fortement lié aux difficultés à recruter et à maintenir les compétences-clés dans l'entreprise :**

- 83 % des PME-ETI ont des difficultés de recrutement ;
- 42 % des PME-ETI avouent être quelquefois, voire souvent, confrontées à la fuite de compétences-clés.

**4** 50 % DES PME-ETI VEULENT PLUS DE TALENTS

**Les entreprises qui veulent des talents ne sont pas forcément celles qui déclarent en manquer.** Deux groupes de PME-ETI veulent plus de talents : les combattives et les conquérantes.

Leur point commun ? Ce sont des entreprises plus grandes que la moyenne, avec une croissance plus forte, et une propension supérieure à innover et à aller à l'international. La faim de talents vient avec l'appétit de croissance.

**5** LA PÉNURIE DE TALENTS N'EST PAS UNE FATALITÉ. PLUSIEURS RAISONS D'Y CROIRE :

- Les PME et ETI ont de réels atouts : agiles, souples, réactives, elles proposent des projets à multiples dimensions, dans un environnement convivial.
- Il existe des moyens efficaces, et peu coûteux, pour que les PME-ETI réduisent leurs difficultés de recrutement et de fidélisation. **Cela passe par un développement des compétences de recrutement et de management, et par la mise en place d'une stratégie de marque employeur qui n'est pas réservée aux grands groupes** (partenariats avec des écoles, présence sur les réseaux sociaux, etc.).
- Au niveau collectif, il est urgent de renouveler les représentations autour des PME-ETI qui souffrent de nombreux préjugés.

## 5 idées reçues sur les PME et les talents

### Idée reçue 1

**Pour les dirigeants de PME-ETI, un « talent » est un collaborateur qui a intégré le comité de direction ou qui en a le potentiel**

☐ VRAI ☒ FAUX

Seulement 8 % des dirigeants de PME-ETI réservent la notion de talents à leur top management ou aux cadres susceptibles d'entrer dans le comité de direction. La vision du talent en PME-ETI est, contrairement aux grandes entreprises, inclusive.

**Est considéré comme talent, tout salarié compétent, engagé et proactif, quelque soit son statut dans l'entreprise ou son niveau de formation initiale.**

### Idée reçue 2

**Toutes les PME-ETI qui manquent de talents en recherchent activement**

☐ VRAI ☒ FAUX

Parmi les PME-ETI qui déclarent manquer de talents, **40 % d'entre elles ne font pas de l'attraction de talents un enjeu fondamental**. Dans la terminologie que nous avons choisie : ce sont les « fatalistes », des entreprises qui font le constat terrible d'un manque de talents dans leur organisation, mais qui pensent ne disposer d'aucun levier pour changer cet état de fait.

### Idée reçue 3

**Le fait d'être présent à l'international renforce l'attractivité de l'entreprise vis-à-vis des talents**

☒ VRAI ☐ FAUX

Notre analyse statistique montre que la présence à l'international est un facteur modérateur des difficultés de recrutement. L'international peut donc, à raison, être considéré comme une composante de l'attractivité employeur.

### Idée reçue 4

**Les PME ne sont pas attractives**

☒ VRAI ☒ FAUX

**Les PME n'attirent pas, mais elles ne manquent pas d'attraits.** Beaucoup ont même de vrais atouts pour séduire des talents. La grande faiblesse des PME est l'absence de marketing RH. **Elles savent vendre leurs produits, mais ne savent pas se vendre elles-mêmes en tant qu'employeurs.**

### Idée reçue 5

**Pour qu'une stratégie de marque employeur soit pertinente, une taille critique (au moins 200 salariés) et un important volume de recrutements sont nécessaires**

☐ VRAI ☒ FAUX

Une entreprise peut engager une stratégie de marque employeur bien avant d'avoir atteint ces seuils (pensez aux startups). La marque employeur devient en revanche incontournable une fois ces paliers atteints.

# ATTIRER LES TALENTS

DANS LES PME ET LES ETI

<b>01.</b>	<b>57 % DES PME-ETI MANQUENT DE TALENTS POUR GRANDIR OU FRANCHIR UN CAP.....</b>	<b>10 - 33</b>
—		

<b>02.</b>	<b>DERRIÈRE LE SENTIMENT DE MANQUER DE TALENTS, LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT ET DE FIDÉLISATION .....</b>	<b>34 - 65</b>
—		

<b>03.</b>	<b>49 % DES PME-ETI VEULENT PLUS DE TALENTS : QUI SONT-ELLES ? .....</b>	<b>66 - 87</b>
—		

<b>04.</b>	<b>FOCUS ENTREPRISES FAMILIALES .....</b>	<b>88 - 101</b>
—		

<b>05.</b>	<b>5 MESURES POUR COMBATTRE LA PÉNURIE DE TALENTS .....</b>	<b>102 - 137</b>
—		

	<b>ANNEXES ET REMERCIEMENTS .....</b>	<b>136 - 149</b>
—		

**01.**

**57 %**

**DES PME-ETI**

**...**

**■ ■ ■**

**MANQUENT DE TALENTS  
POUR GRANDIR  
OU FRANCHIR  
UN CAP**

# Qu'est-ce qu'un talent ?

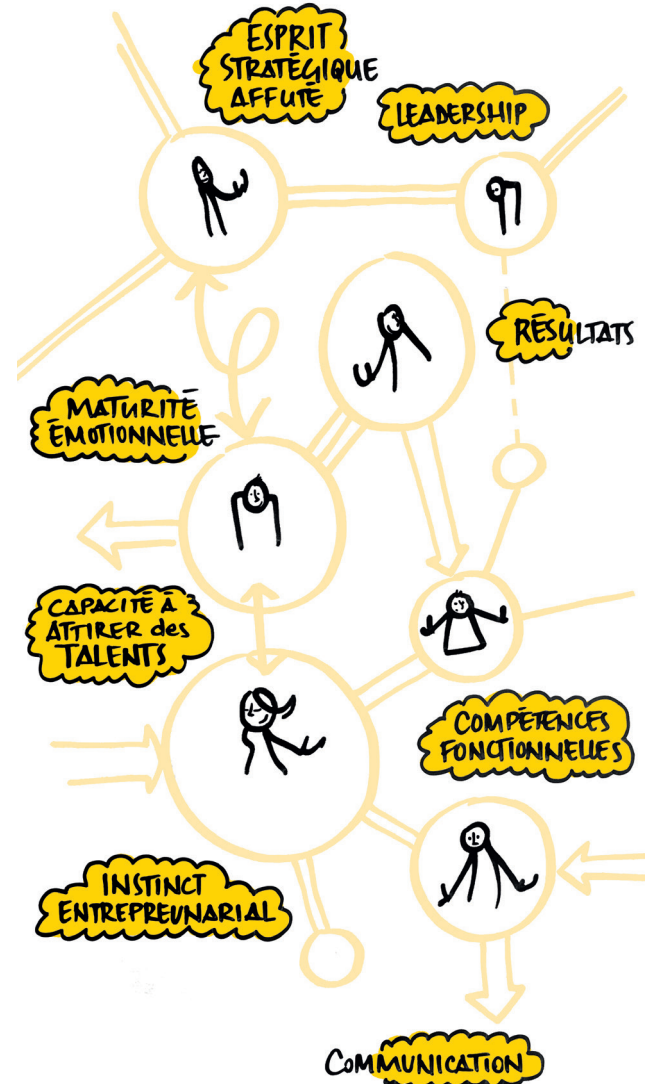
## The War for Talent

La force de l'entreprise, ses talents !

Cet article<sup>(1)</sup>, rédigé par des consultants de McKinsey, est fondateur : il a introduit la notion de talents dans le champ des sciences de gestion et inspiré les programmes de management des hauts potentiels et talents dans les grandes entreprises. Son idée maîtresse est qu'une entreprise est plus forte si elle intègre plus de talents à tous les niveaux et de façon systématique, et si elle a une véritable stratégie d'attraction et de rétention des talents.

La définition de « talent » est dans un premier temps assez large et inclusive, mais elle se recentre au fur et à mesure de l'article sur le grand talent managérial défini comme « **la combinaison d'un esprit stratégique affûté, d'aptitude au leadership, de maturité émotionnelle, de compétences en communication, de capacité à attirer des gens talentueux, d'instinct entrepreneurial, de compétences fonctionnelles et de capacité à produire des résultats.** »

La raison de ce recentrage tient à la conviction des auteurs que les entreprises américaines sont confrontées au déclin de la population des 35-44 ans, à la mobilité croissante des managers à haute qualification et à un besoin croissant de compétences managériales dans un contexte en mutation perpétuelle. Pour cela, elles vont devoir batailler pour attirer et garder ces ressources rares, socles de leur performance et de leur compétitivité.



<sup>(1)</sup> Helen Handfield-Jones, Beth Axelrod, Ed Michaels, « The War for Talent », 2001.



## The Talent Myth

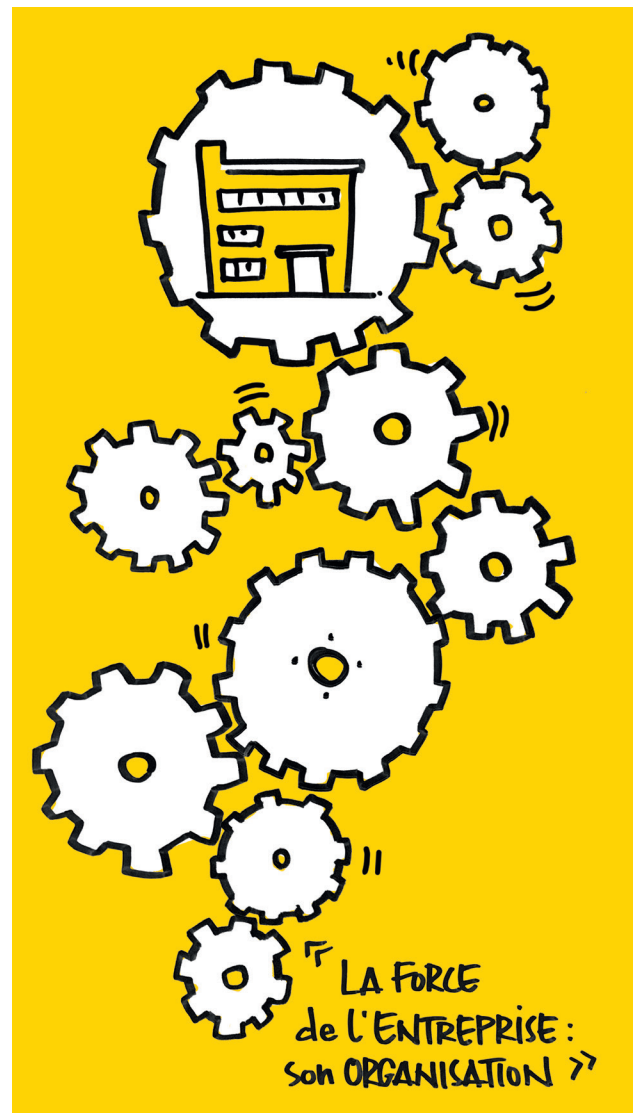
### La force de l'entreprise, son organisation !

« The Talent Myth »<sup>(2)</sup> prend le contre-pied de la thèse exposée dans « The War for Talent ». Son auteur, l'essayiste et journaliste américain Malcom Gladwell, y explique que **l'intelligence d'une organisation ne peut pas se résumer à la somme des QI de ses collaborateurs, comme le suggère « The War for Talent ».** **La véritable star, selon lui, c'est l'organisation.** *The star is the system* : la force d'une entreprise réside plus dans ses process, ses routines organisationnelles, son agilité, sa capacité à faire travailler ensemble ses métiers... que dans les talents individuels de ses salariés.

M. Gladwell prend en exemple Wal-Mart et South West Airlines, 2 groupes qui surperforment sans recruter pour autant les meilleurs élèves issus des meilleures écoles. Malcom Gladwell oppose à la logique des talents individuels défendue par les consultants de McKinsey, celle de l'intelligence collective de l'organisation.

**Ces 2 approches ne s'excluent toutefois pas l'une l'autre, mais se complètent : la force d'une entreprise peut, en effet, être vue comme la résultante à la fois de son organisation et des talents qui la composent.**

<sup>(2)</sup> Malcom Gladwell, « The Talent Myth », New-Yorker, 2002.



## La vision académique

### Le talent, une notion protéiforme

Les sciences de gestion abordent la notion de talent principalement dans le cadre de travaux sur la gestion (ou le management) des talents. La notion de talent est continuellement interrogée et s'est sophistiquée au fil de ces recherches. Réalisant une synthèse de la littérature sur ce sujet, qui a proliféré depuis 2001, Sanne Nijs, Eva Gallardo, Nicky Dries & Luc Sels<sup>(1)</sup> définissaient, en 2014, le talent de la façon suivante : **« le talent se réfère aux aptitudes systématiquement développées et déployées par les individus dans des activités qu'ils aiment, trouvent importantes et pour lesquelles ils consentent à investir de l'énergie. Il permet à un individu d'exceller dans une ou plusieurs activités humaines, soit en performant mieux que toute autre personne du même âge et de même expérience, soit en performant constamment en donnant le meilleur d'eux-mêmes. »**

Cette définition révèle 3 dimensions essentielles du talent :

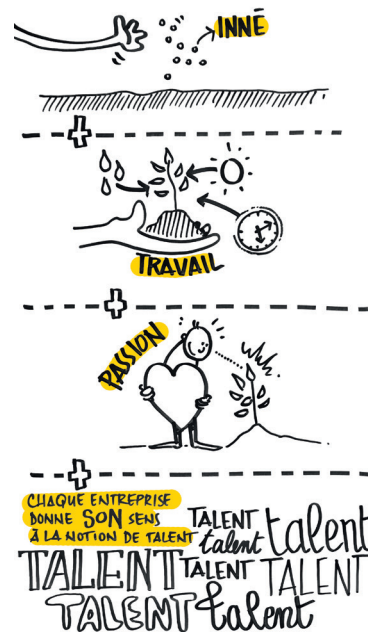
- 1 Le talent relève du don, de l'inné.** K. Thorne et A. Pellant<sup>(2)</sup> écrivent ainsi en 2006 : « la personne talentueuse est une personne qui a une aptitude au-dessus de la moyenne des autres et qui n'a pas besoin de travailler dur pour l'utiliser. Elle excelle avec aisance et grâce. Une personne talentueuse a une certaine aura dans la façon dont elle mobilise son talent que les autres veulent imiter et dans lequel ils puisent leur inspiration. »
- 2 Même si le talent relève de l'inné, il n'y a pas de talent sans travail.** La formule « systématiquement développée et déployée dans des activités » est là pour rappeler que le talent n'est pas qu'une donnée génétique, mais **un capital qui s'entretient, s'enrichit et se développe, par le travail, la formation et l'expérience.** Contre l'idée romantique du génie inné, de nombreux travaux ont montré qu'une certaine quantité de travail était nécessaire pour exceller dans des activités aussi diverses que les échecs (au moins 10 ans), le sport ou les mathématiques.

<sup>(1)</sup> Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L., « A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent ». *Journal of World Business*, 49(2), 180-191, 2014.

<sup>(2)</sup> K. Thorne & A. Pellant, « The essential guide to managing talent : how top companies recruit, train and retain the best employees », Kogan Page, London, 2006.

- 3 Les talentueux sont des gens passionnés.** Les auteurs soulignent l'importance de la dimension affective du talent : on ne peut exceller durablement dans une activité sans aimer la pratiquer et y investir toute son énergie. Il n'y a pas de talent sans intérêt et motivation.

- 4 Une 4<sup>e</sup> caractéristique peut être ajoutée aux 3 précédentes : le talent est une notion relative.** Il n'y a ni définition, ni mesure universelle du talent en entreprise. Dans leurs pratiques, les entreprises se réfèrent à une définition du talent qui leur est propre et envisagent le talent de manière plurielle : il y a autant de définitions du talent que de rôles clés dans l'entreprise. **Le talent n'est pas nécessairement transposable d'un poste à l'autre, et par extension, d'une entreprise à l'autre, d'un secteur à l'autre, de la grande entreprise à la petite entreprise.** Le talent est une notion relative, il appartient aux entreprises de lui donner un sens, de le définir pour chaque fonction critique de l'entreprise, en lien avec ses valeurs et sa culture.





**ANDRÉ-YVES PORTNOFF**  
Prospectiviste et Conseiller  
en conduite du changement.  
Conseiller scientifique  
de Futuribles.  
Professeur invité,  
HEG de Fribourg et Genève.  
Intervenant à la Chaire  
Edgar Morin, Essec.

## “ Ne réduisons pas compétence et talent à des diplômes ou des connaissances techniques !



### Qu'est-ce que le capital humain d'une entreprise ? Quelle articulation voyez-vous entre capital humain et la notion de talent ?

Plutôt que de parler de capital humain, disons que l'humain est capital. C'est sa prise en compte qui fait qu'une entreprise crée assez de valeur pour se développer dans la durée. **L'essentiel du capital immatériel, qu'on nomme capital humain ou intellectuel, c'est l'intelligence collective.** Elle constitue la capacité à détecter les opportunités et dangers, à définir quoi faire, à passer à l'acte. **Ce capital d'intelligence collective tisse un capital relationnel, capacité à entretenir des relations de qualité avec les principales parties prenantes externes :** actionnaires, clients, prospects, partenaires, talents que l'on voudrait recruter, concurrents et la société en général. Ces relations se doivent d'être « humaines » : donnons envie à nos clients, fournisseurs et partenaires de nous faire confiance, de partager avec nous leur créativité, de devenir nos ambassadeurs auprès des prospects. Il faut du talent et des talents pour réussir tout cela !

**Vous avez écrit que l'intelligence collective  
n'est pas la somme des intelligences individuelles,  
mais la résultante des interactions.**

## Pouvez-vous nous expliquer ce point de vue ?

Ne réduisons pas compétence ou talent à des diplômes ou des connaissances techniques. Pour créer de la valeur, il faut du savoir mais aussi vouloir le mettre en œuvre là où l'on est censé travailler. Beaucoup de personnes ne sont pas assez impliquées pour vouloir exploiter pleinement leurs capacités. Savoir et vouloir ne suffisent pas. On doit être capable d'établir des relations efficaces avec ses collègues, sa hiérarchie, des partenaires externes, des clients. Cela implique de communiquer, c'est-à-dire comprendre et se faire comprendre, construire de la confiance et donner envie à l'autre de travailler avec nous. Le spécialiste ayant une lacune technique la comblera en travaillant avec un autre spécialiste, s'il sait bâtir une relation de qualité. **L'intelligence collective dépend donc de l'intelligence, des savoirs de chacun et surtout des caractères, des comportements, des relations dans le groupe.** Elle est maximale si chacun est motivé pour atteindre, avec les autres, un objectif commun qui ait du sens pour lui.

C'est ce sens et la qualité des relations qui attireront et fixeront les talents. Et chacun réagira à un imprévu en fonction de l'objectif stratégique partagé. Le groupe est donc très réactif, agile et résilient.

## Quel est le rôle du dirigeant, et plus largement de l'organisation, dans l'optimisation de l'intelligence collective ?

Ce rôle est déterminant. Toute direction est responsable du talent global dont dispose l'entreprise, les talents s'exprimant selon le contexte où on les a placés. **Si l'on se complait à diviser pour régner, si l'on impose une organisation en silo, si l'on n'écoute pas, on dégrade l'intelligence collective, on gâche des talents qui ne peuvent s'exprimer.** L'organisation doit encourager, faciliter les collaborations entre fonctions, métiers, services, niveaux hiérarchiques. **Au management d'entretenir un climat bienveillant incitant chacun, se sachant écouté, à s'exprimer, faire des propositions, expérimenter quitte à échouer, analyser ses erreurs pour partager l'expérience.**

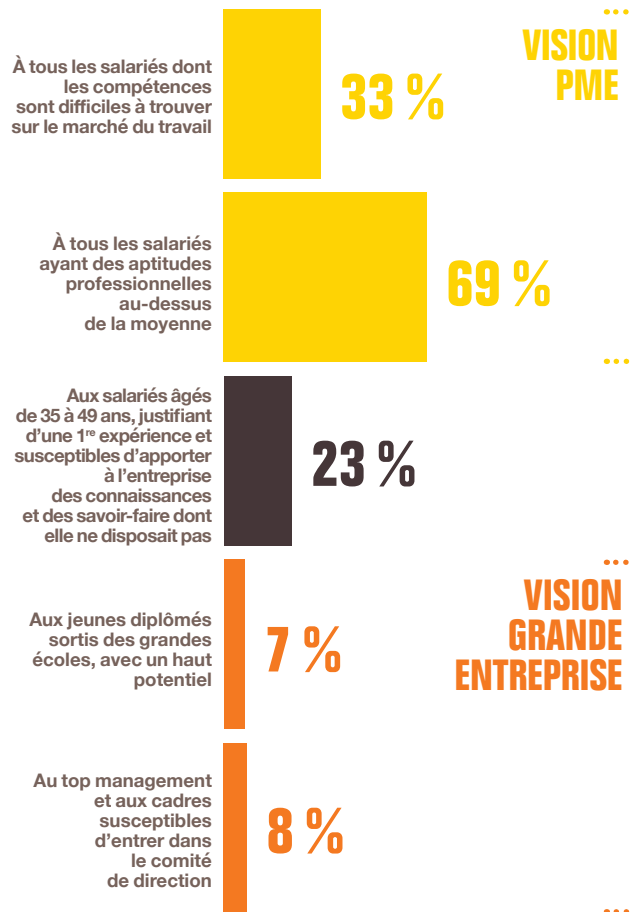
Chacun doit être récompensé en fonction de ses performances personnelles, mais également de sa contribution individuelle à la performance collective. À tous les niveaux hiérarchiques, la faute professionnelle impardonnable consiste à mettre des bâtons dans les roues d'un collègue. Ce qui compte dans les courses de relay, c'est la vitesse du passage de témoin, pas celle des coureurs !

# Qu'est-ce qu'un talent pour une PME-ETI ?

**La vision du talent dans une PME-ETI est moins élitiste que dans la grande entreprise.** Dans cette dernière, le talent est synonyme de « capacité et de volonté à exercer les plus hautes responsabilités »<sup>(1)</sup>. Y sont considérés comme talents, les top managers et ceux qui peuvent un jour prétendre intégrer ce premier cercle de pouvoir (les hauts potentiels, issus la plupart du temps des meilleures écoles).

**Dans la PME-ETI, la définition du talent est plus inclusive.** Le talent est distribué dans toutes les fonctions de l'entreprise et à tous les étages. Elle est plutôt indifférente au prestige et au niveau de la formation initiale. **Pour 69 % des dirigeants, le talent se définit d'abord comme une aptitude professionnelle supérieure à la moyenne.** 33 % estiment que le talent se définit aussi par la rareté. Le talent est une ressource rare difficile à capter sur le marché du travail.

- **SELON VOUS, LE TERME DE TALENT DOIT ÊTRE RÉSERVÉ À ?**  
UNITÉ : PART DES RÉPONDANTS (PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES)



<sup>(1)</sup> Source : enquête ANDRH, Fefaur et Cornerstone, « La Gestion des Talents dans les entreprises françaises », 2017.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans les PME et les ETI », février-avril 2017, 1 891 réponses exploitées.

# Qu'est-ce qu'un talent ?

## • Un salarié compétent...

Les entretiens en face-à-face<sup>(1)</sup> confirment l'importance que revêt la compétence dans la vision que les dirigeants ont du talent.

“ Il n'y a pas de talent absolu, il y a des gens qui sont faits pour être des commerciaux, d'autres pour faire de la comptabilité, etc. Le talent, c'est être capable de comprendre et de faire à la perfection certaines tâches. ”

Dirigeant, Medtech,  
50 salariés



“ Pour moi, un talent, c'est quelqu'un de compétent déjà. Nous sommes sur un métier technique, si tu n'es pas bon techniquement, tu n'es pas un talent. Le talent, c'est la combinaison de la compétence, de l'expérience et du savoir-être avec le client. Le talent, on le trouve aussi bien chez le technicien, l'analyste, l'asset manager... Ce n'est pas réservé aux partners. ”

Dirigeant, Services financiers,  
115 salariés



<sup>(1)</sup> Voir la méthodologie dans les annexes à la fin du document.

La compétence, seule, ne fait toutefois pas le talent. Les dirigeants de PME-ETI accordent une grande importance aux traits de personnalité, aux valeurs et à l'engagement professionnel. À leurs yeux, un talent doit aussi être :

## • ... engagé et motivé, qui adhère au projet et aux valeurs de l'entreprise...

“ Les 3 piliers du talent sont, les connaissances de la personne, ses aptitudes et sa motivation. ”

Dirigeant, Industrie,  
55 salariés



“ Je n'ai pas besoin d'un Centralien ou d'un Énarque ! Dans mon entreprise, j'ai besoin de gens qui veulent adhérer au projet, avec une réelle envie. 20 % de compétences et 80 % de qualités humaines ! ”

Dirigeant, Industries agroalimentaires,  
130 salariés



“ Un créatif ou un talent qui n'adhérerait pas à nos valeurs, à notre culture d'entreprise, ce serait trop compliqué chez nous... On va, de loin, préférer quelqu'un qui a notre culture à un talent ! ”

Dirigeant, Industrie,  
1 300 salariés



• ... Qui travaille dur dans l'intérêt supérieur de l'entreprise et se met au service du collectif

“ Un talent, c'est un salarié qui prend ses responsabilités à bras le corps, qui voit clairement les choses, qui aide, qui sait travailler, qui travaille comme si c'était sa propre boîte. Si l'on me pose la question : Préférez-vous un doué à un besogneux ? Je préfère un besogneux doué. Quelqu'un de doué, non besogneux... c'est un enfer ! ”

Dirigeant, Services informatiques,  
40 salariés



“ Ces 2 personnes que je considère être des talents ont cette culture PME, de faire avec les moyens du bord, de se rendre disponibles pour l'entreprise quand il le faut, sans compter leurs heures, simplement pour que l'entreprise tourne. ”

Responsable RH, Industrie,  
120 salariés



“ Nous avons un adage : on préfère choisir un grand cœur qu'une grosse tête. (...) Les gens qui viennent chez nous n'ont pas la vocation de rouler en Q7 ou de posséder un château. Ils ont vocation à créer un climat où il fait bon vivre dans une équipe qui s'entraide. ”

Dirigeant, Industrie,  
27 salariés



• ... Qui est proactif et apporte des idées nouvelles

“ Ceux qui sortent du lot, ce sont des personnes qui sont force de proposition, qui sortent du quotidien et proposent du nouveau. Des personnes qui n'ont pas peur du changement. Ce sont eux qui nous aident à avancer, autrement on stagne. ”

Directrice de site, Industrie textile,  
90 salariés



“ Les « talentueux » au-delà de leur savoir-faire, ont une intelligence des situations, ils sont souples, agiles, adaptables... Dans leur domaine, ils sont force de proposition, ils font avancer les choses. J'en ai au développement commercial, en R&D, dans mes assistants, dans mes chargés d'études... Pour moi, c'est ça le talent ! ”

Dirigeant, Services,  
100 salariés



• ... Qui, *in fine*, serait difficile à remplacer en cas de départ

“ Sur 38 salariés, aujourd'hui, on a environ 4 à 5 personnes-clés. Elles ont une forte valeur ajoutée. Et elles seraient difficiles à remplacer. C'est un peu cela un talent pour moi. ”

Directeur de site, Industrie,  
38 salariés



- Pour les dirigeants de PME-ETI qui réservent le mot « talent » à leur garde rapprochée, le talent est alors celui qui entreprend à leur côté et les fait grandir.

“

Pour moi, un talent, c'est quelqu'un qui occupe un poste à responsabilités, c'est une ressource qui m'apporte de la valeur ajoutée en termes de proposition stratégique. C'est quelqu'un qui trouve des solutions autres que celles que j'aurais imaginées.”

Dirigeant, Plasturgie,  
60 salariés



“

Pour moi, un talent, c'est quelqu'un d'entrepreneur, de bien structuré dans sa tête. Je ne cherche pas des gens qui me ressemblent, mais des gens qui me dépassent. Plus il y a de bons dans l'entreprise, et mieux je me porte. Je cherche des gens qui sont bons, là où je ne le suis pas.”

Dirigeant, entreprise Filière bois,  
125 salariés



- UN TALENT POUR UN DIRIGEANT DE PME



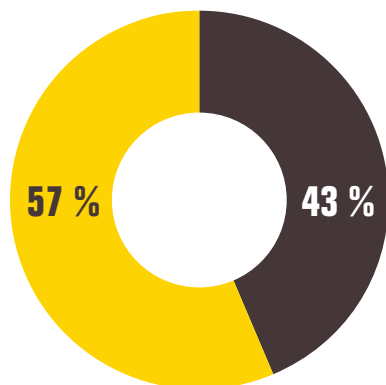
## 57 % des dirigeants de PME-ETI disent manquer de talents pour grandir ou franchir un cap

Les PME manquent-elles de talents ? Qu'en pensent les principaux intéressés, les dirigeants de PME ? 57 % ont répondu, dans notre questionnaire, qu'ils manquaient de talents pour grandir ou franchir un cap. Cette statistique n'est pas facile à interpréter. Elle est polysémique : elle renvoie à des réalités parfois très différentes.

### • DE CES DEUX AFFIRMATIONS, À LAQUELLE SOUSCRIVEZ-VOUS LE PLUS ?

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS

- Mon entreprise manque de « talents » pour grandir et/ou franchir un cap
- Mon entreprise dispose en interne de tous les talents dont elle a besoin



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans les PME et les ETI », février-avril 2017, 1 891 réponses exploitées.



## 2 certitudes émergent de l'analyse statistique des données du questionnaire

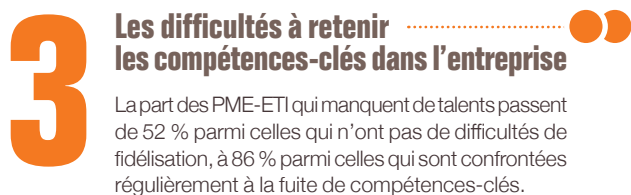
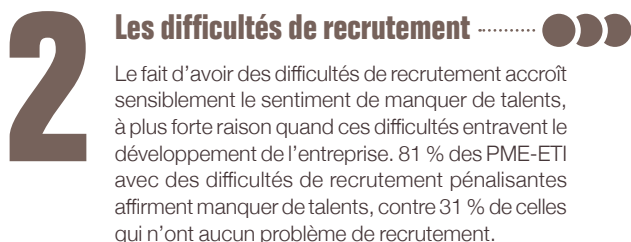
### Le sentiment de manquer de talent :

- **augmente avec la taille de l'entreprise.** C'est un constat assez contre-intuitif : on s'attendait plutôt au résultat inverse. La part des entreprises qui déclarent manquer de talents augmente graduellement avec la taille ;
- **croît fortement avec les difficultés de recrutement et de fidélisation.** Le sentiment de manquer de talents s'explique à 80 % par des difficultés de recrutement et de fidélisation.



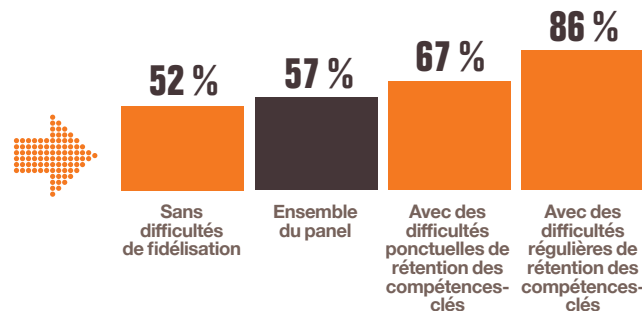
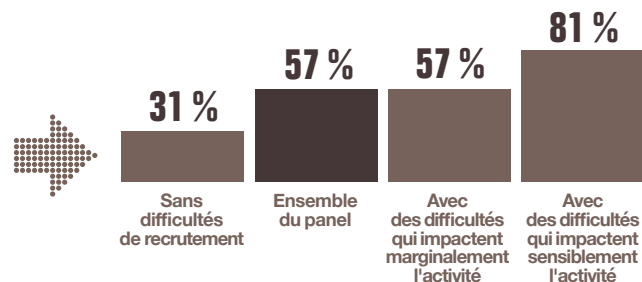
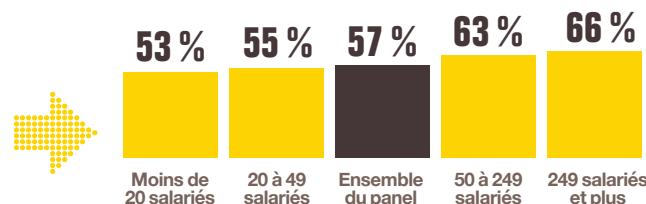
# Les 3 facteurs

## qui renforcent le plus le sentiment de manquer de talents



## • PART DES ENTREPRISES DÉCLARANT MANQUER DE TALENTS

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans les PME et les ETI », février-avril 2017, 1 891 réponses exploitées.

Force de l'impact de la variable considérée



**PHILIPPE MASSIERA**  
Associate professor  
of Entrepreneurial  
Marketing, Head  
of the Entrepreneurship  
Department  
EDC Paris Business  
School

**“ Il faut se départir du prisme  
de la « grande entreprise »  
pour comprendre le point de vue  
des PME sur les talents.**

### **Quel est votre rapport d'étonnement vis-à-vis des résultats de l'enquête ?**



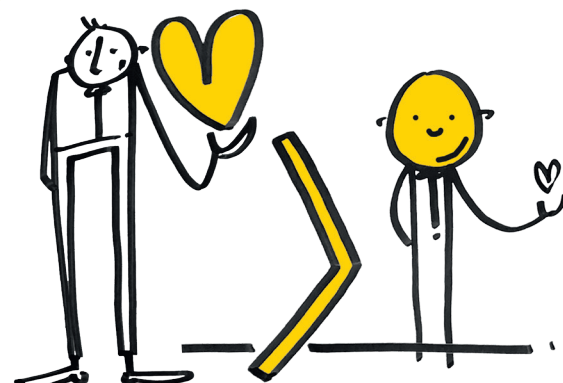
Sur la notion de talent, les éclairages de l'étude montrent qu'il est nécessaire de se départir du prisme de la « grande entreprise » pour comprendre le point de vue des PME. La définition que les dirigeants ont du talent est simple et pleine de bon sens. L'employé idéal doit disposer d'un savoir-faire, mais aussi d'un savoir-être pour s'inscrire pleinement dans l'aventure humaine de la PME. **Pour les dirigeants de PME, le « talent » est celui qui fait preuve d'une réelle implication, qui s'identifie à la culture de l'entreprise et qui comprend le sens du projet commun qu'elle porte.** On n'est pas un talent en entrant dans une PME, on le devient en apportant la preuve de sa valeur ajoutée, par la force de son travail et le sens du collectif.

### **Ces dirigeants de PME, comment peuvent-ils dépasser cette difficulté à attirer et retenir les talents ?**

Les dirigeants auraient intérêt à prendre du recul pour réfléchir aux éléments qui fondent leur attractivité. Les PME-ETI ont souvent une valeur intrinsèque pour des collaborateurs potentiels mais elles peinent encore souvent :

- à identifier ce qui fait le socle de leur attractivité en tant qu'employeur et ;
- à trouver les mots pour expliciter cette valeur, afin de la communiquer plus efficacement.

**L'étude reflète, selon moi, la difficulté qu'ont les dirigeant(e)s de PME-ETI à s'extraire de leurs contingences journalières pour développer de manière proactive et réfléchie une véritable démarche de marketing RH.”**



**“NOUS AVONS UN ADAGE :  
ON PRÉFÈRE CHOISIR  
UN GRAND CŒUR  
QU'UNE GROSSE TÊTE.”**

Verbatim recueilli lors des entretiens en face-à-face avec des dirigeants.

**DERRIÈRE  
LE SENTIMENT  
DE MANQUER  
DE TALENTS  
...**

**02.**

**LES DIFFICULTÉS  
DE RECRUTEMENT  
ET DE FIDÉLISATION**

# Les difficultés de recrutement de PME-ETI

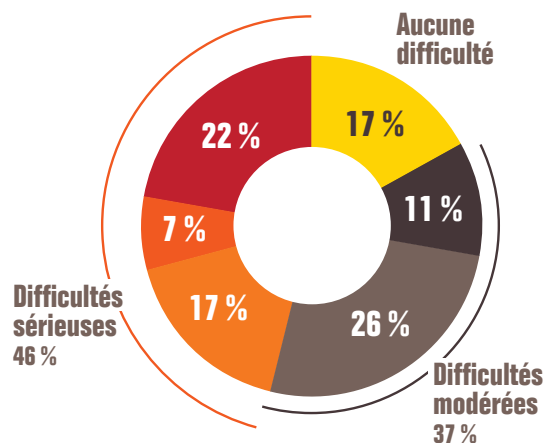
La situation est grave !

Les difficultés de recrutement et de rétention des compétences-clés sont les 2 facteurs qui agissent le plus sur le sentiment de manquer de talent. Or, les difficultés de recrutement des PME-ETI constituent un phénomène méconnu mais pourtant de grande ampleur :

- **83 % des PME-ETI rencontrent des difficultés de recrutement ;**
- 72 % pensent que ces difficultés constituent un frein à leur croissance ;
- 46 % ont des difficultés de recrutement « sérieuses », c'est-à-dire fréquentes, avec un impact négatif réel sur le développement de leur chiffre d'affaires.

## • VENTILATION DES RÉPONDANTS PAR NIVEAU DE DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



● Nulle ● Faible ● Assez faible ● Assez forte ● Forte ● Très forte

**17 %**

des PME-ETI déclarent ne rencontrer aucune difficulté de recrutement

**83 %**

des PME-ETI rencontrent des difficultés de recrutement

**11 %**

des PME-ETI

- Des difficultés ponctuelles de recrutement
- Sans incidence sur le chiffre d'affaires

**26 %**

des PME-ETI

- Des difficultés ponctuelles de recrutement
- Une incidence mineure sur le chiffre d'affaires

**37 %**

des PME-ETI ont des difficultés modérées de recrutement

**17 %**

des PME-ETI

- Des difficultés régulières de recrutement
- Une incidence mineure sur le chiffre d'affaires

**46 %**

des PME-ETI ont de sérieuses difficultés de recrutement

**7 %**

des PME-ETI

- Des difficultés ponctuelles de recrutement
- Une incidence significative sur le chiffre d'affaires

**22 %**

des PME-ETI

- Des difficultés régulières de recrutement
- Une incidence majeure sur le chiffre d'affaires

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans les PME et les ETI », février-avril 2017, 1 924 réponses exploitées.

## 5 grands facteurs expliquent ces difficultés

### Facteur 1 : l'implantation géographique

**37 % des PME et ETI interrogées considèrent que leur implantation géographique et/ou leur bassin d'emploi constituent un handicap sur le plan RH :** manque de personnels formés dans la région, implantation en zone rurale, excentrée par rapport au centre ville, mal desservie par les transports ou simplement hors des mégaloïles... Quelle que soit la raison, l'implantation géographique est souvent désignée comme la cause majeure des difficultés de recrutement.

“ Je rencontre des difficultés de recrutement sur tout type de profil pour des postes à Autun. (...) Même pour des postes de *middle management*, on doit faire de la chasse (...). Autour, il n'y a pas grand-chose. C'est une région qui se désertifie. Le centre ville est de plus en plus triste, le cinéma, c'est seulement le week-end. Les jeunes cadres qui ont une belle carrière devant eux ont peur de s'enfermer dans un territoire, de s'y installer avec une famille. Ce n'est pas évident ! ”

Directrice des ressources humaines, Industrie textile,  
1 400 salariés



“ Notre lieu géographique est vraiment une difficulté. Dans la zone de Cholet, on manque de profils sachant parler des langues étrangères notamment l'allemand et l'italien. Les gens de notre région ne parlent pas les langues étrangères et c'est un véritable écueil. Bien que la zone d'emploi de Cholet soit la 2<sup>e</sup> zone d'emploi des Pays de la Loire en volume, nous rencontrons des problèmes de recrutement. ”

Dirigeant, Services,  
115 salariés



## Facteur 2 : la pénurie de compétences

72 % des difficultés de recrutement des PME et ETI concernent des profils opérationnels (techniciens, ouvriers, chauffeurs...) et 41 % des profils commerciaux (voir page 42)... Certaines compétences sont difficiles à trouver sur le marché du travail, particulièrement dans les métiers manuels et techniques. **L'étude annuelle « Pénurie de Talents » de Manpower Group liste chaque année les emplois les plus difficiles à pourvoir. Dans la dernière édition, les métiers manuels arrivaient en tête pour la 5<sup>e</sup> année consécutive (électriciens, charpentiers, soudeurs, maçons, plâtriers, plombiers, etc.)** devant les commerciaux, les chauffeurs, les techniciens, le personnel administratif, le personnel d'hôtellerie et de restauration, le personnel informatique et le personnel médical. Nos propres données confirment cet état des lieux (voir pages 50 - 51).

“ On a de grosses difficultés de recrutement pour des postes d'ouvriers et d'opérateurs. On sait attirer les techniciens. Pour le niveau ingénieur, on n'a pas de difficultés. On a un gros réseau professionnel, d'anciens, de fournisseurs, de clients, dans lequel on recrute des talents. Plus le niveau de qualification est bas, plus il est difficile de recruter. Je cherche un régleur, un opérateur, je ne les trouve pas. **Quand on publie une annonce, personne n'y répond.** Face aux avantages et aux rémunérations proposés par les grands groupes, on ne fait pas le poids. Pourtant, on est moins dans la précarité des contrats. On n'a aucun prisme de recrutement : on recrute des femmes comme des hommes, des jeunes de 20 ans comme des seniors de 50 ans, des générations X, Y ou Z... On a même positionné des cabinets de recrutement sur des profils simples. Mais quand on poste une annonce, personne n'y répond. ”

Dirigeant, Industrie,  
120 salariés



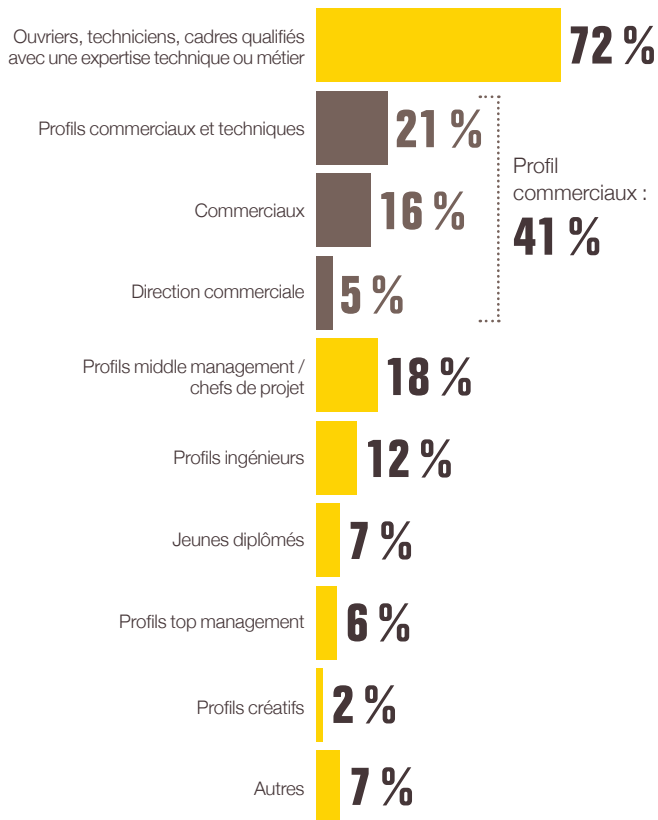
“ Dès que vous cherchez des ingénieurs, des comptables, vous n'en trouvez pas. Des contrôleurs de gestion, c'est introuvable. Les boulangers, c'est pareil. C'est bien simple, je cherche des boulangers 365 jours sur 365, et ce depuis que j'ai créé l'entreprise. **J'ai par 2 fois viré 30 % de ma clientèle, à cause de ces difficultés de recrutement. Il y a 2 choses qui font mal au cœur à un dirigeant : virer ses clients et virer ses salariés.** ”

Dirigeant, Industries agroalimentaires,  
130 salariés



• **PROFILS POUR LESQUELS LES PME ET ETI DÉCLARENT RENCONTRER DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT**

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



**72 %**

des difficultés de recrutement des PME-ETI concernant des profils opérationnels !

• **QUESTION OUVERTE :**

« Plus exactement, quels ont été les postes que vous avez eu le plus de mal à pourvoir ces dernières années ? »



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans les PME et les ETI », février-avril 2017, 1 592 réponses exploitées.

(1) Verbatim recueilli lors des entretiens en face-à-face avec des dirigeants  
Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans les PME et les ETI », février-avril 2017, 1 592 réponses exploitées.

### Facteur 3 : le manque d'attractivité face aux grandes entreprises

En termes de salaires, de conditions de travail, de sécurité de l'emploi, de prestige, d'avantages sociaux... : les PME (les ETI à un degré bien moindre) ne peuvent pas rivaliser avec les grandes entreprises. Beaucoup de dirigeants de PME ont le sentiment de ne pas pouvoir accéder aux meilleurs profils.

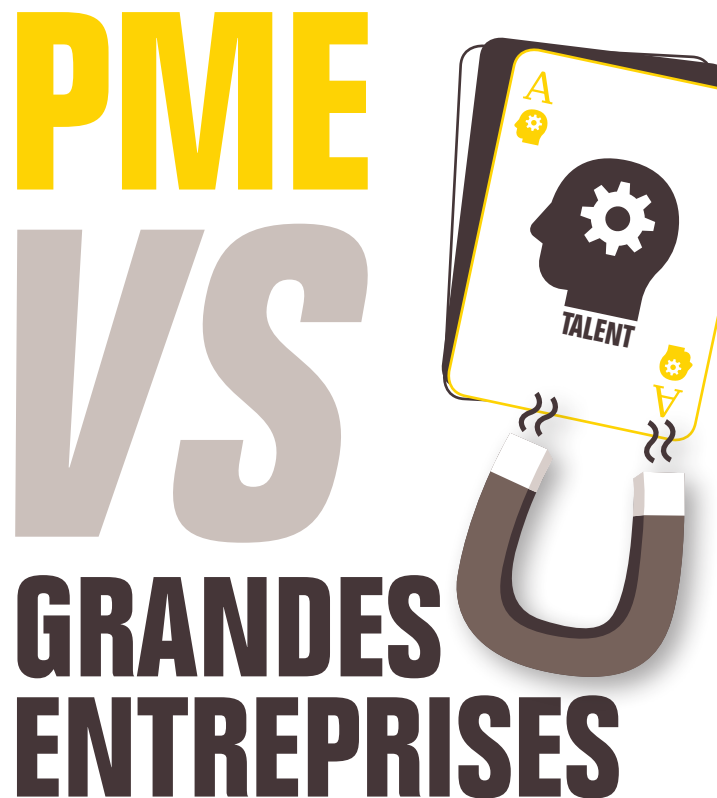
“ Nous sommes une toute petite maison indépendante dans un secteur où les banques occupent l'essentiel du marché. (...) Les meilleurs ne veulent pas venir chez nous. Ils visent les grandes banques. La marque, ça joue beaucoup. (...) Le sujet aujourd'hui, c'est que je risque de me faire dépouiller par les grandes banques. Elles débauchent mes gars pour 30 000 € de plus, je ne peux pas m'aligner. Et pour recruter, c'est difficile, je ne suis pas assez incontournable. Dans cette période de reprise, je suis perdant sur les 2 tableaux. J'ai plus de difficultés à recruter et mon turnover s'envole ! ”

Dirigeant, Services financiers,  
115 salariés



“ On a de très grandes difficultés sur les profils expérimentés connaissant un métier. Ils ne veulent pas venir dans une PME, sauf s'ils ont dépassé la limite d'âge dans les grands groupes. Le problème, c'est que les profils qu'on convoite reçoivent 3 ou 4 propositions des cabinets de recrutement. Et ils choisissent souvent l'entreprise qu'ils connaissent le mieux. On se fait souffler des recrutements. On essaie de travailler notre réputation, on a une bonne image auprès de nos clients, mais cela, les candidats n'en ont pas conscience. Ils ne nous voient pas, ils ne nous connaissent pas. Notre faiblesse, c'est le manque de visibilité, mais on ne peut pas rivaliser avec des entreprises qui font 100 à 200 fois notre chiffre d'affaires. ”

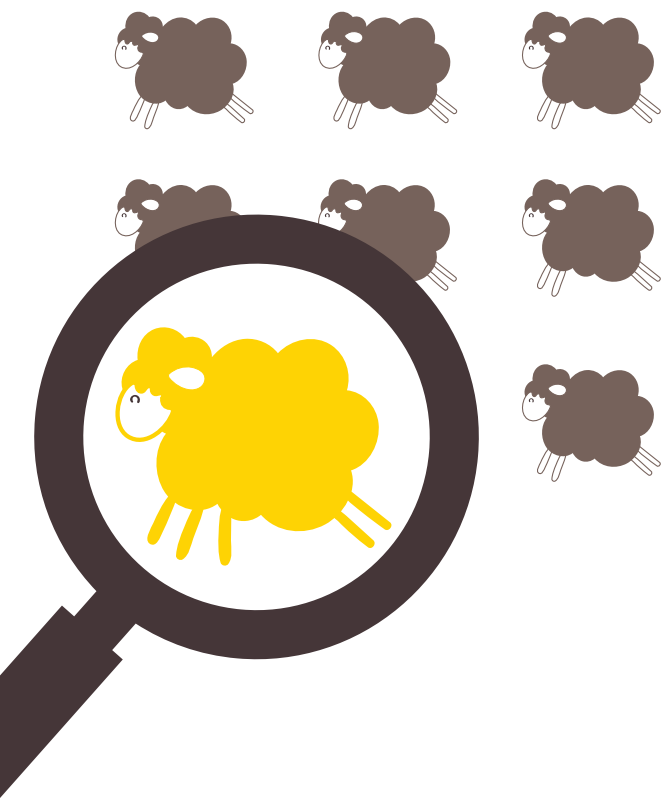
Dirigeant, Construction immobilière,  
260 salariés





## Facteur 4 : l'exigence et l'aversion au risque

Dans l'idéal, quand il s'agit d'un remplacement, les PME et ETI recherchent l'improbable clone du collaborateur en partance ou, quand il s'agit d'une création de poste, elles rêvent d'un collaborateur « prêt à l'emploi », qualifié, immédiatement opérationnel, connaissant si possible le métier et les outils - par ailleurs souvent spécifiques - de l'entreprise. Une des raisons pour laquelle le recrutement est perçu comme difficile tient au degré d'exigence vis-à-vis des candidats, à la peur de commettre une erreur de recrutement et à la réticence à prendre en charge des coûts élevés de formation, difficiles à absorber par de petites structures.



“ Nous avons une idée précise de qui l'on souhaite recruter (...). Nous ne pouvons pas nous contenter d'y arriver à moitié (...). Nous n'arrivons pas forcément à attirer le type de profil que l'on recherche. Le recrutement prend donc beaucoup de temps. Par exemple, nous avons 2 postes ouverts d'ingénieurs mécaniques depuis 8 mois. ”

Dirigeant, Industrie,  
40 salariés



“ On a des difficultés de recrutement parce qu'on en demande trop aussi. On essaie de remplacer les personnes qui partent par leur clone, mais des profils polyvalents, c'est de plus en plus rare ! ”

Responsable RH, Industrie,  
120 salariés



“ La difficulté de recrutement est liée au fait que nous sommes très exigeants sur la qualité de nos candidats. Nous avons besoin de beaucoup d'implication et d'efficacité. ”

Dirigeant, Medtech,  
50 salariés

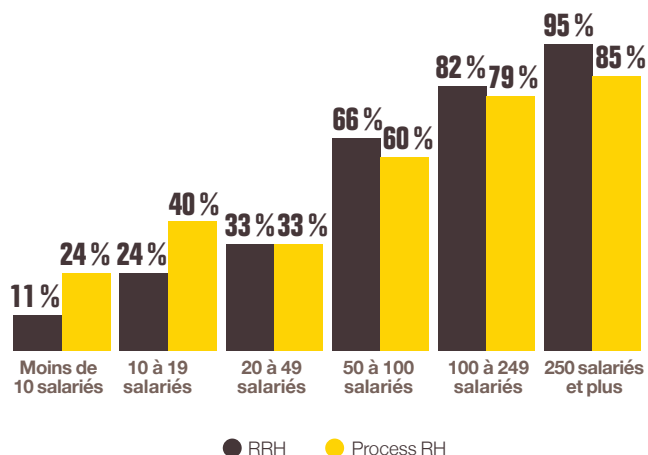


## Facteur 5 : le manque de structuration de la fonction RH

En-dessous de 50 salariés, peu de PME ont un responsable RH (RRH) ou des process de recrutement formalisés (voir ci-dessous). Moins encore ont adopté la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, qui est obligatoire, en revanche, pour les ETI de plus de 300 salariés. Le manque de structuration RH condamne la plupart des PME à avoir une politique réactive en matière de recrutement : **le recrutement est plus subi qu'anticipé.**

### • PART DES ENTREPRISES AYANT UN RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES ET MISE EN PLACE DES PROCESS RH

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS

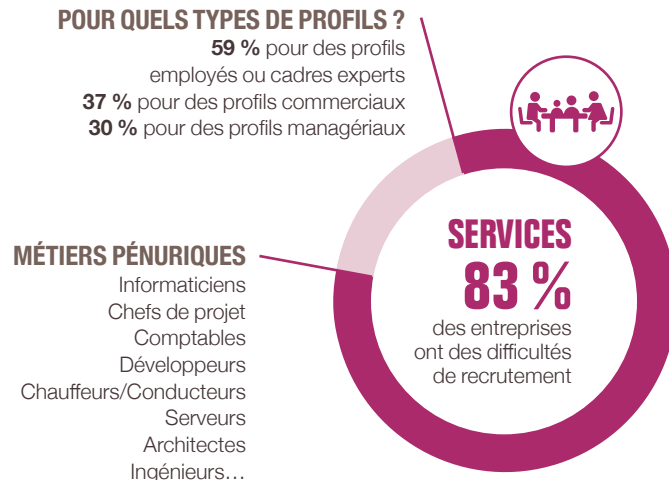
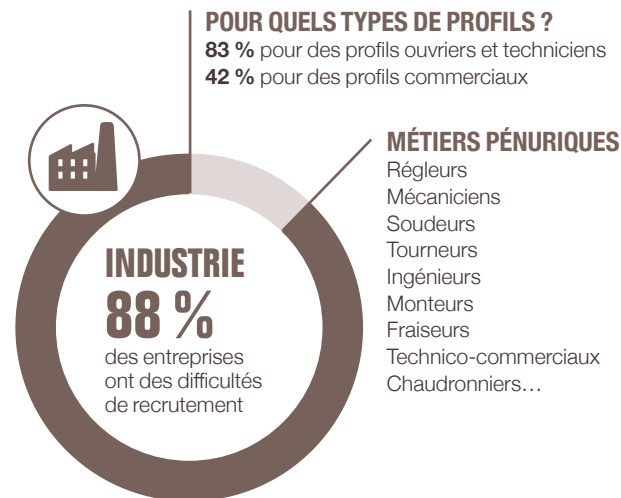
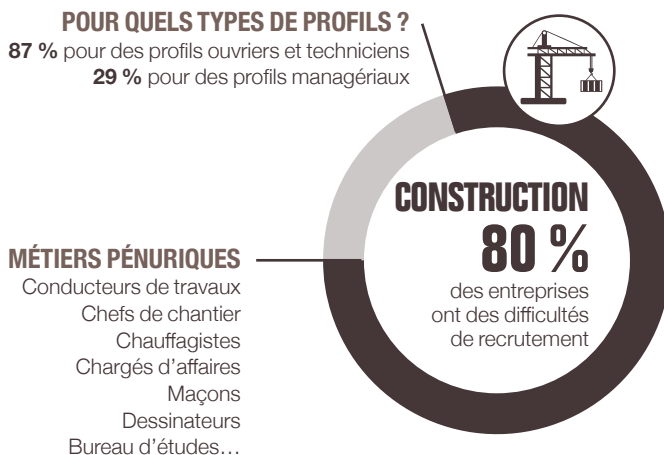
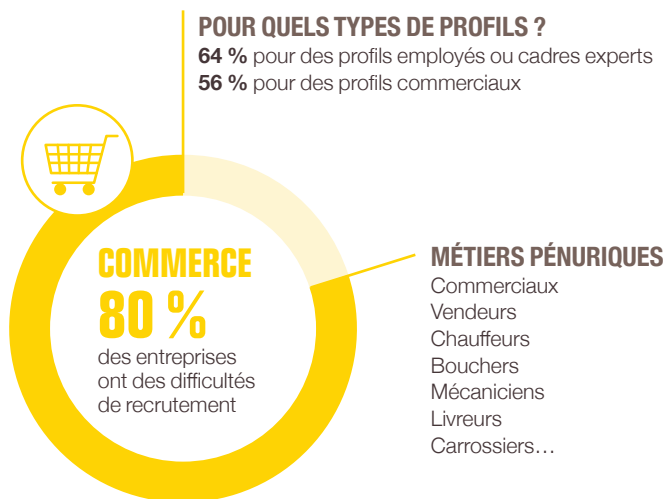


Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans les PME et les ETI », février-avril 2017, 1 899 réponses exploitées.



# Les difficultés de recrutement

par secteur



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans les PME et les ETI », février-avril 2017.

# Comment les PME-ETI recrutent ?

## Candidatures spontanées, cooptation et apprentissage arrivent en tête

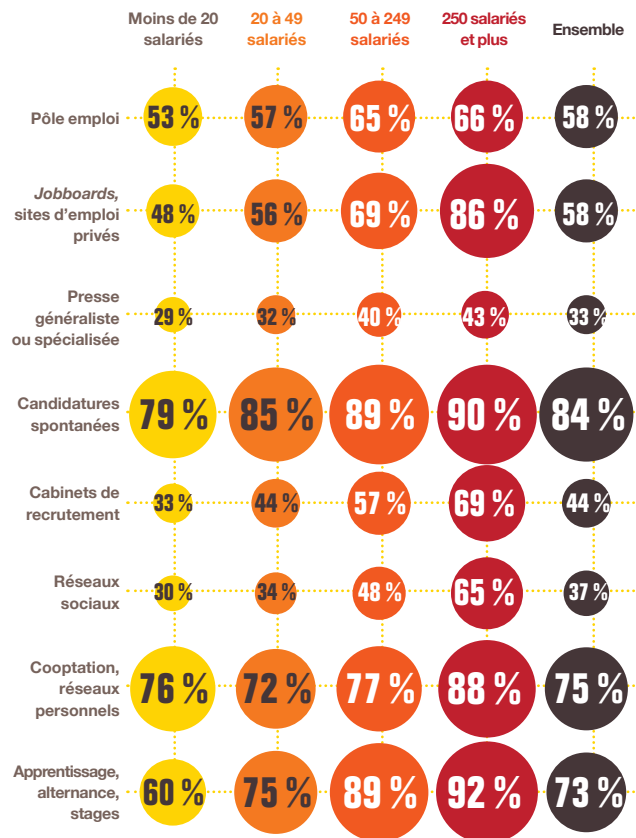
Au regard des résultats ci-contre, 3 grands principes paraissent guider le recrutement des PME :

- 1 OPPORTUNISME :** le recrutement par candidatures spontanées est le 1<sup>er</sup> canal de recrutement utilisé par les PME.
- 2 PROXIMITÉ ET CONFIANCE :** les PME cherchent à pourvoir les postes ouverts en mobilisant le plus possible les réseaux personnels du dirigeant ou des employés. **75 % des PME et ETI recourent à la cooptation**, 48 % de façon régulière voire très régulière. La cooptation présente l'avantage de la proximité - on mobilise les personnes de confiance autour de soi et on minimise le risque - le réseau se porte garant de la valeur du candidat et ce dernier engage la responsabilité de son réseau en cas de faute.
- 3 MINIMISATION DU RISQUE :** les PME et ETI préfèrent recruter après une mise à l'essai. Le recrutement à la suite d'un stage, d'un apprentissage, d'une alternance ou bien encore d'une période d'interim est très fréquent. Notons que le taux de recours à l'apprentissage et l'alternance progresse très fortement avec la taille. La raison en est que ce type de contrat n'est pas toujours adapté au rythme et aux exigences d'une petite entreprise du fait des périodes d'alternance et des absences régulières au poste de travail.

**Avec la taille, on observe une utilisation plus intense et diversifiée des modes de recrutement** (les profils recherchés sont également plus nombreux et diversifiés). Les réseaux sociaux, dont l'utilisation est balbutiante dans les petites entreprises, sont déjà pleinement intégrés dans les stratégies de recrutement des ETI.

## • INTENSITÉ D'UTILISATION DES CANAUX DE RECRUTEMENT AU GLOBAL ET PAR TAILLE D'ENTREPRISE

UNITÉ : %, PART DES RÉPONDANTS UTILISANT LE CANAL AU MOINS OCCASIONNELLEMENT



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans les PME et les ETI », février-avril 2017, 1 838 réponses exploitées.



**CHRISTOPHE ABRIAL**  
Président  
de Créa Management  
(formation, conseil,  
coaching)

**“ Si le dirigeant recrute à l’instinct,  
il a 70 % de chances de se tromper.**



**Vous pensez que les PME sont en retard  
dans leurs pratiques de recrutement, pour quelles raisons ?**

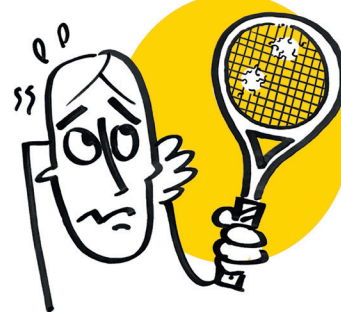
Je vois beaucoup de dirigeants qui recrutent à l’instinct, qui se contentent d’un entretien de recrutement. Une étude américaine montre que la prédictibilité de l’entretien est de l’ordre de 30 % : autrement dit, si l’on se fie seulement à ses impressions à la suite d’un entretien, on a 70 % de chances de se tromper. Alors, que **si l’on adjoint à l’entretien, un questionnaire de personnalité et/ou un test d’aptitude, on divise ce taux d’échec par deux**. Il ne s’agit pas de nier ou de minimiser l’importance de l’entretien - il est indispensable que celui qui recrute ait un bon feeling avec le candidat. C’est à cette condition qu’il fera tout pour que celui-ci réussisse dans ses fonctions. Mais l’entretien n’est pas suffisant pour faire le meilleur choix.

**Quel conseil donneriez-vous aux PME pour mieux réussir  
leur recrutement ?**

Je conseille aux dirigeants de PME de mettre en place des questionnaires de personnalité et des tests d’aptitude. L’intuition est une bonne chose, quand elle est étayée par des données objectives. Mettre en place un questionnaire de personnalité n’est ni difficile, ni coûteux !

**Le seul point de complexité est de déterminer de façon objective quels sont les 3 à 4 traits de personnalité indispensables pour réussir dans le poste.** Ce questionnaire permet de réduire la marge d’erreur. Il en est de même pour les tests d’aptitude. Les dirigeants me disent parfois qu’ils ont la période d’essai pour mesurer les aptitudes, mais dans les faits, rares sont ceux qui mettent fin à une période d’essai, même quand elle laisse place aux doutes. **Ma devise en la matière est « un doute ; pas de doutes ». Il ne faut pas conserver un candidat qui ne donne pas entière satisfaction durant sa période d’essai.**”

**"AUJOURD'HUI, IL NOUS MANQUE  
CONSTAMMENT UNE ou DEUX PERSONNES.  
CAR, EMBAUCHER, C'EST  
TOTALEMENT ANXIOGÈNE"**



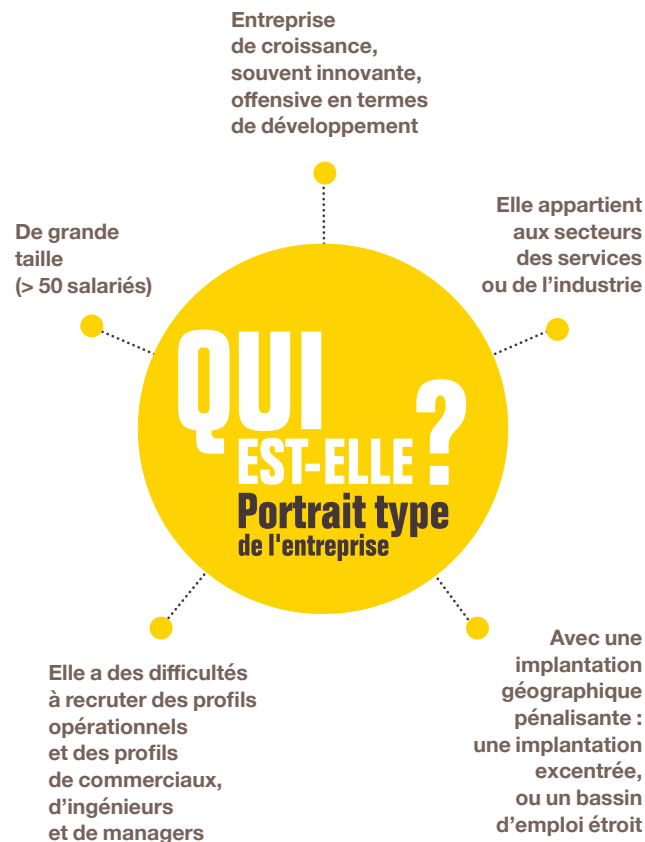
Verbatim recueilli lors des entretiens en face-à-face avec des dirigeants.

# Les entreprises de plus de 50 salariés, en croissance, sont les plus touchées par les difficultés de recrutement

Quels sont les facteurs qui intensifient les difficultés de recrutement ? Et au contraire, ceux qui les atténuent ? Nos analyses nous ont amenés à la conclusion que l'intensité des difficultés de recrutement procédaient de 2 grands facteurs :

- 1 Ce sont, en effet, les entreprises de plus de 50 salariés et celles qui ont le plus grand appétit de croissance qui expriment les plus grandes difficultés de recrutement : elles ont un besoin de recrutement plus important et sont donc davantage confrontées aux difficultés qui y sont associées. *A contrario*, les petites entreprises sans ambition de croissance sont beaucoup moins enclines à exprimer des difficultés de recrutement, pour les raisons inverses (faible volume de recrutement, ressenti moins négatif) ;
- 2 L'attractivité de l'entreprise et de son environnement. L'analyse des données du questionnaire nous a permis de mettre en lumière un lien fort entre difficulté de recrutement et :
  - **Présence à l'international.** Les entreprises offrant des possibilités de carrières internationales à leurs collaborateurs ont, toutes choses étant égales par ailleurs, moins de difficultés à attirer les talents ;
  - **Implantation géographique.** Une mauvaise implantation géographique amplifie incontestablement les difficultés de recrutement, l'inverse étant moins vrai. Une bonne implantation géographique est **plus un prérequis qu'une condition de succès**. Même constat pour la réputation ou l'image de l'entreprise ou du secteur ;
  - **Type d'entreprise.** Les entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations ou fondations ont apparemment moins de difficultés à recruter que les autres types d'entreprise, notamment que les entreprises familiales et patrimoniales.

## • LE PORTRAIT-TYPE DE L'ENTREPRISE AVEC DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT DANS NOTRE PANEL D'ENTREPRISES



Source : **Bpifrance Le Lab**, d'après les résultats de l'enquête « Attirer les talents dans les PME et les ETI », février-avril 2017, 1 931 réponses exploitées.

## La fidélisation : un bilan nuancé ; un enjeu fondamental

58 % des PME et ETI interrogées ont déclaré ne jamais ou rarement rencontrer de difficultés à retenir leurs salariés / les compétences-clés dans leur entreprise ; 39 % rencontrent des difficultés ponctuelles ou localisées ; 3 % sont confrontées à un *turnover* subi récurrent.

La population des PME et ETI se scinde clairement en 2 populations :

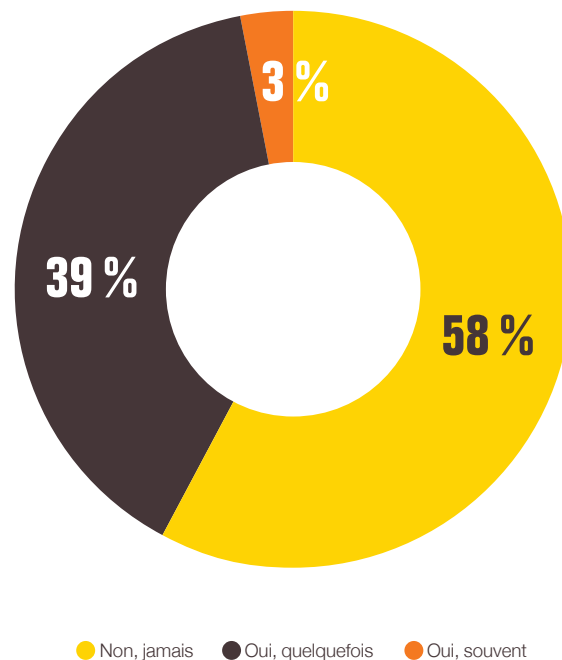
- **celles qui n'ont jamais de difficultés de fidélisation** : près de 6 PME et ETI sur 10 ;
- **celles qui sont confrontées plus ou moins régulièrement au départ de compétences-clés** : la taille (le *turnover* est plus important à mesure que l'entreprise grandit) et le secteur d'activité (le *turnover* est beaucoup plus élevé dans les services que dans l'industrie ou la construction) jouent sur le taux de rotation de personnel.

D'autres facteurs aussi : l'âge moyen du personnel (les jeunes sont plus mobiles), le statut des salariés (les cadres sont plus mobiles), la conjoncture économique (le *turnover* s'accroît en période de reprise), le degré de sollicitation externe et la concurrence sur les profils rares, l'attractivité de l'entreprise, notamment sur le plan salarial...

### Le maintien des compétences-clés est essentiel pour les PME et ETI :

- d'abord, elles ont du mal à recruter et à compenser qualitativement et quantitativement les départs dans leur équipe ;
- ensuite, en raison de la spécificité de leur activité, beaucoup doivent former les nouveaux salariés à leurs outils et à leurs métiers spécifiques. Les coûts de formation des nouveaux arrivants peuvent être très élevés et difficiles à amortir pour des petites structures ;
- enfin, à la différence des grandes entreprises, habituées à gérer de forts taux de rotation en interne, **les PME et ETI ne sont pas organisées pour gérer un *turnover* important : les process autour des métiers sont rudimentaires et les départs sont rarement anticipés et préparés.**

- **LORS DES DERNIÈRES ANNÉES, AVEZ-VOUS EU DES DIFFICULTÉS À RETENIR LES COMPÉTENCES-CLÉS DANS L'ENTREPRISE ?**



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans les PME et les ETI », février-avril 2017, 1 912 réponses exploitées.

Les PME et ETI ont besoin de collaborateurs qui s'inscrivent dans la durée.

“ Les coûts de *turnover* sont énormes, car la formation est un investissement important, on est sur des temps de formation de 3 à 6 mois. Il faut 1 année ou 2 pour être un bon tisserand. **Notre personnel expérimenté a beaucoup de valeur à nos yeux.** ”

Directrice de site, Industrie textile,  
90 salariés



“ Les gens qui viennent chez nous ont 6-9 mois de compréhension du métier. Alors, seulement ils commencent à être opérationnels. Une fois formés, on nous les pique ! C'est la réalité, nous vivons avec. **Quand j'embauche quelqu'un, je sais que cette personne va rester 2 à 4 ans au maximum. C'est un éternel cycle de recommencement.** Autant c'est facile pour une grande entreprise, autant c'est compliqué pour une PME. C'est un vrai facteur d'improductivité quand les gens arrivent et c'est difficile à amortir. ”

Dirigeant, Ingénierie,  
50 salariés



“ Je constate que la mentalité a profondément évolué ces dernières années. C'est une mentalité zapping. Aujourd'hui, un salarié de 25/26 ans s'engage sur 2 à 3 ans. Les visions paternalistes sont bousculées. Il faut se remettre en question en permanence. Un projet, il faut le réactualiser tous les ans. **Aujourd'hui, les gens ont du mal à s'inscrire dans une vision à 5 ans. Et ça, c'est une source de stress nouvelle pour l'entrepreneur.** ”

Dirigeant, Services informatiques,  
40 salariés



"NOUS VOULONS  
des PATRIOTES,  
PAS des  
MERCENAIRES"



Verbatim recueilli lors des entretiens en face-à-face avec des dirigeants.



# Les leviers de fidélisation et motivation du personnel : les PME-ETI ont une marge de progression !

Au niveau consolidé, **les 4 principaux leviers de fidélisation** des PME et ETI sont par ordre décroissant d'importance :

- **les conditions de travail ;**
- **la souplesse d'organisation du travail ;**
- **l'attribution de primes individualisées de performance ;**
- **les politiques de responsabilisation** et d'implication des salariés dans l'entreprise.

**Les stratégies de fidélisation évoluent et s'amplifient avec la taille de l'entreprise.** Au-delà de 50 salariés, les entreprises ont majoritairement mis en place un système d'intéressement ou de participation aux bénéfices.

Plusieurs axes de fidélisation sont plus intensément utilisés avec la taille :

- **la pratique des primes** individualisées ;
- **les réunions** d'équipes ;
- **les séminaires** et les moments de convivialité partagés ;
- **les pratiques de management innovantes** et horizontales, et surtout ;
- **l'actionnariat salarié.**

## • LES LEVIERS UTILISÉS PAR LES PME ET ETI, AUTRES QUE LE SALAIRE, POUR FIDÉLISER LEURS SALARIÉS

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS

Levier de fidélisation	Total	Moins de 50 salariés	50-249 salariés	250 salariés et plus
<b>Conditions de travail (confort du lieu de travail, services, implantation...)</b>	<b>57 %</b>	<b>59 % (1)</b>	<b>54 % (2)</b>	<b>54 % (2)</b>
<b>Souplesse d'organisation du travail (aménagement des horaires, télétravail...)</b>	<b>51 %</b>	<b>53 % (2)</b>	<b>44 % (4)</b>	<b>51 % (5)</b>
<b>Primes de performance individualisées</b>	<b>45 %</b>	<b>44 % (4)</b>	<b>46 % (3)</b>	<b>52 % (4)</b>
<b>Responsabilisation des salariés, participation à la stratégie de l'entreprise</b>	<b>44 %</b>	<b>46 % (3)</b>	<b>41 % (5)</b>	<b>46 % (6)</b>
<b>Réunions d'équipe, séminaires, moments de convivialité</b>	<b>39 %</b>	<b>37 % (5)</b>	<b>41 % (5)</b>	<b>53 % (3)</b>
<b>Intéressement ou participation aux bénéfices</b>	<b>37 %</b>	<b>29 % (7)</b>	<b>61 % (1)</b>	<b>58 % (1)</b>
<b>Avantages en nature</b>	<b>32 %</b>	<b>31 % (6)</b>	<b>37 % (7)</b>	<b>37 % (7)</b>
<b>Pratiques de management innovantes et horizontales</b>	<b>14 %</b>	<b>13 % (8)</b>	<b>14 % (8)</b>	<b>17 % (8)</b>
<b>Actionnariat salarié</b>	<b>5 %</b>	<b>4 % (9)</b>	<b>8 % (9)</b>	<b>15 % (9)</b>
<b>Aucun levier autre que le salaire</b>	<b>3 %</b>	<b>3 %</b>	<b>2 %</b>	<b>1 %</b>

(x) : classement par ordre d'importance.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « *Attirer les talents dans les PME et les ETI* », février-avril 2017, 1 899 réponses exploitées.



**FABRICE  
DE L'ASSOMPTION**  
Associé Fondateur  
de soCietatis  
Accompagnement  
de Dirigeants  
et d'Organisations.  
Chasseur de têtes.  
Révélateur de talents.

## “ 10 conseils pour réussir le recrutement de vos commerciaux

**Le recrutement d'un commercial**, enjeu majeur pour la plupart des PME, **est le plus singulier et le plus complexe de tous les recrutements**. On entend d'ailleurs, très souvent, les patrons de PME dire : « il y a 5 millions de chômeurs, mais je ne trouve pas de bon commercial ». Ce recrutement est, en effet, difficile et ce, pour de multiples raisons :

- Le talent commercial est difficile à détecter : il ne relève ni d'une compétence théorique, ni d'un diplôme ;
- La PME n'est pas naturellement attractive pour les commerciaux ;
- Le dirigeant, fréquemment issu de la fonction commerciale, cherche souvent un autre lui-même et tend à se comparer au candidat.

Pour surmonter l'ensemble de ces obstacles, je recommande aux dirigeants de PME-ETI de travailler sur les 10 points suivants :

- 1 Professionnaliser le processus de recrutement.** Mettre en place un parcours de sélection qualitatif (entretiens structurés de moins d'une heure, variété des interlocuteurs, pertinence des questions posées...), courtois (à notre époque, tout se sait), professionnel et approfondi. Surtout, bannir les entretiens agressifs et les processus de décisions qui tirent en longueur. Le recrutement est avant tout une affaire de rythme !

- 2 Ne pas s'intéresser qu'aux candidats sans emploi.** Les très bons commerciaux ayant souvent de grands besoins financiers supportent mal de ne pas être en poste. Le commercial que vous cherchez est probablement en poste dans une autre entreprise.
- 3 Rassurer le candidat sur la facilité de l'acte de vente.** Identifier les zones démotivantes de la fonction (prospection à partir d'un annuaire, traitement des principales objections...) et rendre celles-ci plus faciles. Fournir également des « clés de succès » (ex : « 3 prospects = un client », « taille du panier moyen », performance historique de l'équipe ...).
- 4 Vérifier la transparence, la justesse et la simplicité du dispositif de rémunération.** Globalement, les systèmes de rémunération des PME ne sont pas bien construits, ce qui justifie une grande partie des difficultés de leur recrutement. **Le deal doit être win-win.**
- 5 Formaliser par écrit le mode de calcul de la part variable et la faire figurer dans le contrat de travail.** Ne jamais plafonner le variable car la rémunération des commerciaux doit, autant que possible, les faire rêver.
- 6 Veiller au caractère distinctif des avantages propres à la fonction.** Un véhicule utilitaire ne plaît traditionnellement pas aux commerciaux et n'attire pas les meilleurs.
- 7 Soigner le titre de la fonction.** Garder à l'esprit qu'il s'agit du second salaire du commercial.
- 8 Démontrer que la part variable est atteinte par les équipes en place.** Fournir pour cela quelques historiques de salaires des commerciaux (variable moyen ou médian...). Mettre éventuellement en œuvre des dispositifs de sécurisation du variable, lors des premiers mois.
- 9 Fournir des éléments démontrant la stabilité de la structure.** C'est important pour ce qui concerne la performance financière (rentabilité, perspectives, stratégie, solidité...) ou managériale de l'entreprise (*turnover* de la fonction, ambiance à bord, avantages concurrentiels...).
- 10 Ne jamais comparer le candidat au dirigeant.** S'il avait les mêmes capacités, il aurait déjà créé sa propre entreprise. Le dirigeant peut néanmoins se poser la question de savoir s'il avait eu envie de travailler avec quelqu'un comme lui-même... C'est en général un très bon test. ”

**03.**

...  
**QUI  
SONT-ELLES ?**

**49 %**

**DES PME-ETI**

**VEULENT PLUS**

**DE TALENTS**

...

## Manquer de talents ne veut pas dire en vouloir ; vouloir des talents ne veut pas dire en manquer !

**57 %**

des PME-ETI interrogées  
affirment manquer de talents  
pour grandir ou franchir un  
cap et admettent donc souffrir  
d'un déficit de capital humain.

**49 %**

des dirigeants de  
PME-ETI veulent plus  
de talents. Ils ont attribué  
une note d'importance  
de 4 ou de 5 sur 5 à l'enjeu  
« Attirer des talents »  
dans notre questionnaire.

### Comment expliquer cette différence ?

Manquer et vouloir des talents, ce n'est pas la même chose.  
Ces 2 populations ne se recoupent que partiellement :

- Parmi les entreprises qui manquent de talents, 40 % ne font pas de l'attraction de talents un enjeu fondamental ;
- Inversement, parmi les entreprises qui déclarent disposer de tous les talents dont elles ont besoin, un tiers veut attirer davantage de talents.



# 4 populations de PME et ETI face à l'enjeu des talents :

les combattives, les conquérantes, les fatalistes et les satisfaites

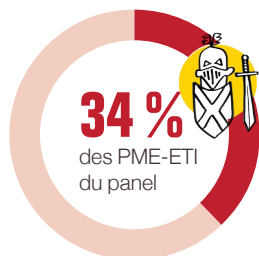
## Légende :

- Faible
- Assez faible
- Assez élevée
- Élevée
- Très élevée

### ATTIRER LES TALENTS EST UN ENJEU IMPORTANT (2) : ELLES VEULENT PLUS DE TALENTS

#### LES COMBATTIVES

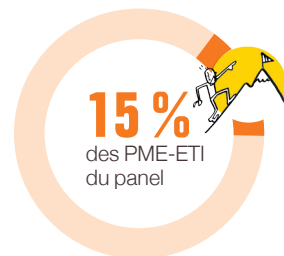
Taille : ●●●●●  
Croissance : ●●●●●  
International : ●●●●●  
Innovation : ●●●●●  
Attractivité RH : ●●●●●  
**Difficultés de recrutement :** ●●●●●  
**Difficultés de fidélisation :** ●●●●●  
Secteur surreprésenté : les services



### ATTIRER LES TALENTS EST UN ENJEU IMPORTANT (2) : ELLES VEULENT PLUS DE TALENTS

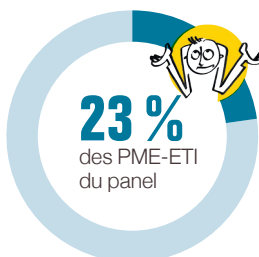
#### LES CONQUÉRANTES

Taille : ●●●●●  
Croissance : ●●●●●  
International : ●●●●●  
Innovation : ●●●●●  
Attractivité RH : ●●●●●  
**Difficultés de recrutement :** ●●●●●  
**Difficultés de fidélisation :** ●●●●●  
Secteur surreprésenté : les services



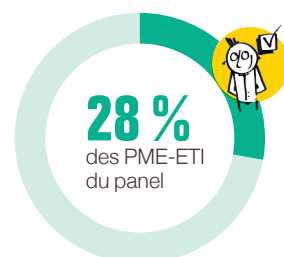
### MANQUENT DE TALENTS POUR FRANCHIR UN CAP (4)

Taille : ●  
Croissance : ●  
International : ●  
Innovation : ●  
Attractivité RH : ●  
**Difficultés de recrutement :** ●●●●●  
**Difficultés de fidélisation :** ●●●●●  
Secteur surreprésenté : l'industrie



### DISPOSENT DE TOUS LES TALENTS EN INTERNE (3)

Taille : ●●●●●  
Croissance : ●●●●●  
International : ●●●●●  
Innovation : ●●●●●  
Attractivité RH : ●●●●●  
**Difficultés de recrutement :** ●●●●●  
**Difficultés de fidélisation :** ●●●●●  
Secteur surreprésenté : le commerce



#### LES FATALISTES

### ATTIRER LES TALENTS EST UN ENJEU SECONDAIRE (1)

### ATTIRER LES TALENTS EST UN ENJEU SECONDAIRE (1)

#### LES SATISFAITES

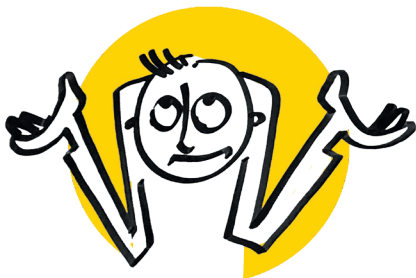
(1) Ont attribué une note d'importance inférieure ou égale à 3 sur 5 à l'enjeu « attirer les talents dans l'entreprise ».

(2) Ont attribué une note d'importance supérieure ou égale à 4 sur 5 à l'enjeu « attirer les talents dans l'entreprise ».

(3) Ont coché la case « Mon entreprise dispose en interne de tous les talents dont elle a besoin ».

(4) Ont coché la case « Mon entreprise manque de talents pour grandir ou franchir un cap ».

Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Attirer les talents dans les PME et les ETI », février-avril 2017, 1 764 réponses exploitées.



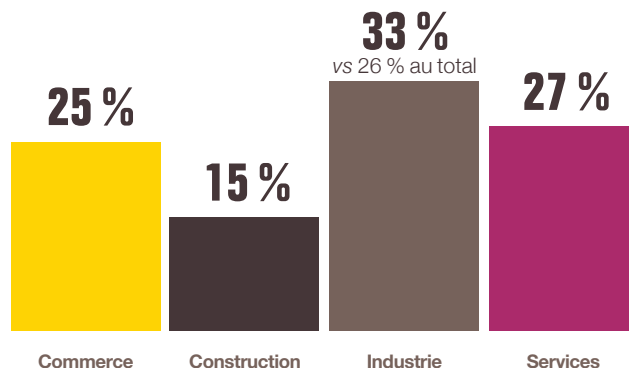
## Les fatalistes

**23 % des PME-ETI interrogées** sont des entreprises qui ont répondu manquer de talents, tout en ne faisant paradoxalement pas de l'attraction des talents un enjeu essentiel. Elles acceptent le constat d'un manque de talents avec résignation, voire fatalisme.

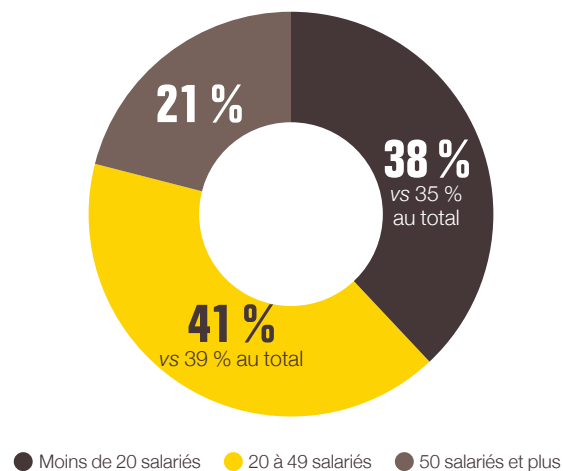
Quand on se penche sur cette population, on observe que les entreprises qui la composent sont en moyenne **plus petites, moins internationalisées, moins innovantes que les autres PME-ETI.**

**Mais ce qui fait leur spécificité la plus remarquable, c'est la piètre opinion qu'elles ont de leur attractivité en tant qu'employeur.** Les dirigeants ayant répondu au questionnaire pouvaient s'évaluer sur une échelle allant de -3 (faiblesse forte) à +3 (force majeure) sur 18 items relatifs à l'attractivité RH. Les dirigeants des « fatalistes » se sont moins bien notés que les autres groupes sur l'ensemble des items, et même de façon très marquée sur les items suivants : perspectives d'évolution, opportunité de formation et d'apprentissage, niveau de rémunération et solidité financière. **Souvent issues de l'industrie, les « fatalistes » pensent ne pas avoir les moyens d'attirer les talents dont elles manquent et s'y résignent.**

### • RÉPARTITION DES FATALISTES PAR SECTEUR



### • RÉPARTITION DES FATALISTES PAR TAILLE



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans les PME et les ETI », février-avril 2017.



## Les satisfaites.....

**28 % des PME-ETI interrogées** ont répondu qu'elles disposaient de tous les talents dont elles avaient besoin en interne. Pour ces entreprises, l'attraction de talents est, par ailleurs, un objectif secondaire.

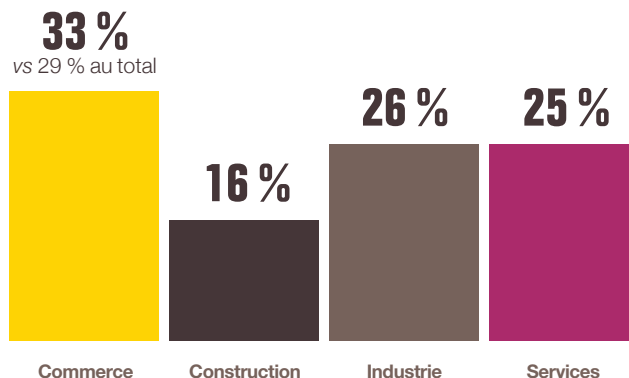
Les « satisfaites » se caractérisent par le plus faible niveau de difficultés de recrutement et de fidélisation. C'est le groupe parmi les 4 distingués qui de loin a le moins de difficultés.

En termes de profil, les « satisfaites » ressemblent assez aux « fatalistes » : elles sont plutôt petites, voire très petites, stables ou en décroissance, peu internationalisées et peu innovantes.

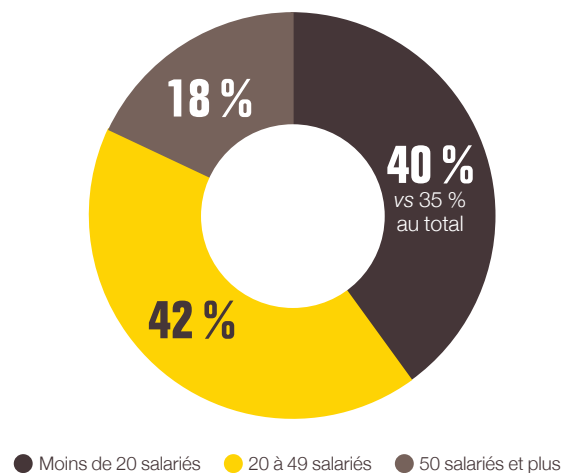
En termes d'attractivité RH, elles partagent quelques faiblesses avec les « fatalistes » (perspectives d'évolution, opportunités de formation, degré de responsabilisation des salariés...), mais aussi quelques forces avec les « conquérantes » (niveau de rémunération, implantation géographique, attrait du secteur d'activité...).

Comblées et sereines, stables en termes de chiffre d'affaires, les « satisfaites » ne se sentent pas spécialement concernées par le sujet des talents.

### • RÉPARTITION DES SATISFAITES PAR SECTEUR



### • RÉPARTITION DES SATISFAITES PAR TAILLE



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans les PME et les ETI », février-avril 2017.



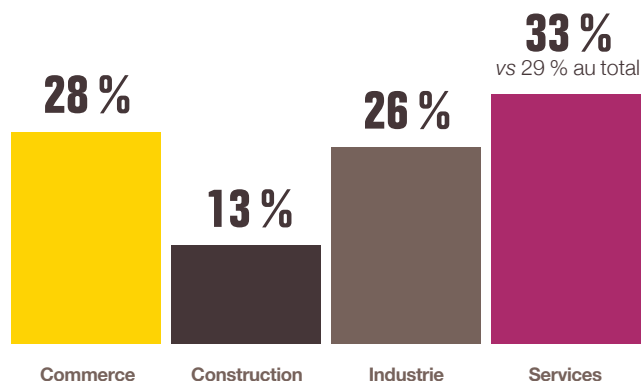
## Les combatives

**34 % des PME-ETI interrogées** ont répondu qu'elles manquaient de talents, tout en attribuant une forte importance à l'enjeu de l'attraction de ces derniers. En termes de profil, les « combatives » se rapprochent sur de nombreux points des « conquérantes ». Elles sont **souvent issues des services, elles sont plus grandes que la moyenne, plus dynamiques et offensives, plus internationalisées et innovantes aussi**. La comparaison s'arrête toutefois là.

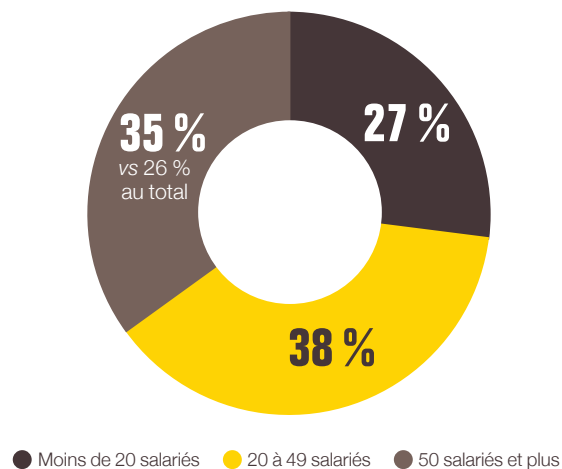
**Les « combatives » souffrent d'un déficit d'attractivité RH.** Elles se notent moins bien que les autres groupes de PME-ETI sur 4 dimensions : l'implantation géographique, le niveau de rémunération, l'attrait du secteur d'activité et la réputation/image de l'entreprise. Sur ces 4 dimensions, elles dépassent de peu ou égalent les « fatalistes ».

Enfin et surtout, **elles sont confrontées à de très gros problèmes de recrutement et de fidélisation. 68 % ont des difficultés de recrutement sérieuses** (vs 46 % pour l'ensemble des PME-ETI), 54 % ont des difficultés ponctuelles ou chroniques de maintien des compétences-clés dans l'entreprise (vs 42 %). **Stoppées dans leur élan par ces difficultés RH, les « combatives » ont un besoin pressant de talents pour poursuivre leur développement.**

### • RÉPARTITION DES COMBATIVES PAR SECTEUR



### • RÉPARTITION DES COMBATIVES PAR TAILLE



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans les PME et les ETI », février-avril 2017.





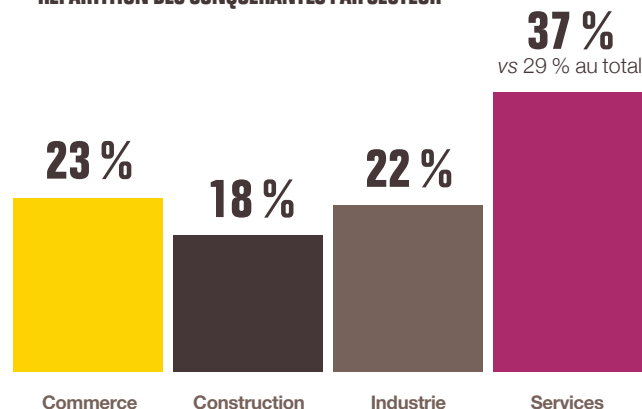
## Les conquérantes

**15 % des PME-ETI interrogées** ont répondu qu'elles disposaient de tous les talents en interne, tout en attribuant une importance majeure à l'attraction de talents. Ce sont des entreprises dont les caractéristiques les opposent en tous points aux « fatalistes ».

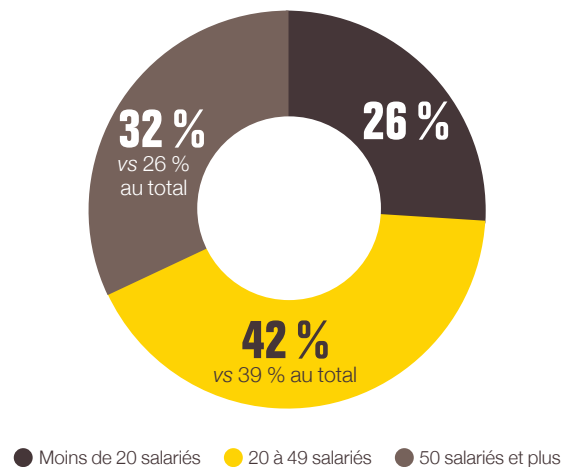
**Elles se sentent attractives : les « conquérantes » se sont mieux notées que n'importe quel autre groupe sur tous les items relatifs à l'attractivité employeur.** Elles le sont notamment sur les dimensions suivantes : niveau de rémunération, engagements sociaux et environnementaux, opportunités de formation et d'apprentissage, croissance, solidité/pérennité, attrait du secteur d'activité, réputation et image de l'entreprise.

**Elles sont également plus grandes, plus dynamiques, plus innovantes, plus internationalisées que toutes les autres catégories de PME-ETI,** à l'exception des « combatives » qui partagent à peu près les mêmes caractéristiques. À la différence de ces dernières, les « conquérantes » ne souffrent toutefois pas de grandes difficultés de recrutement, ni de fidélisation. **Tournées vers l'avenir, confiantes, les conquérantes ont faim de croissance et de talents !**

### • RÉPARTITION DES CONQUÉRANTES PAR SECTEUR

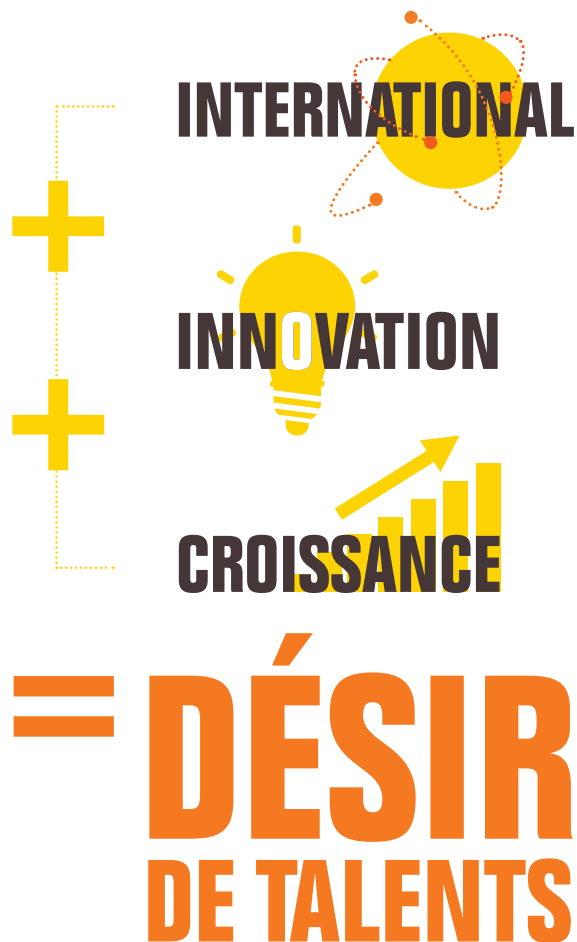


### • RÉPARTITION DES CONQUÉRANTES PAR TAILLE



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans les PME et les ETI », février-avril 2017.

Le grand enseignement de ce tour d'horizon concerne le profil des entreprises qui veulent plus de talents : les « combatives » et les « conquérantes ». Ces entreprises ont en commun une taille supérieure à la moyenne, une croissance plus élevée, une présence à l'international et une dimension innovante plus prononcées...



## Qui veut vraiment des talents ?

Périmètre : entreprises qui ont mis la note maximale à l'enjeu « attirer les talents »



- **20 % des PME et ETI de notre panel.**
- **Des entreprises plus grandes que la moyenne :**
  - chiffre d'affaires supérieur de 50 % à la moyenne du panel ;
  - 36 % comptent plus de 50 salariés.
- **Des entreprises de croissance :**
  - 22 % sont en très forte croissance (vs 13 % sur l'ensemble du panel).
- **Elles sont plus internationalisées et innovantes que les autres :**
  - 29 % sont présentes à l'international (vs 20 %) ;
  - 52 % ont une dimension innovante (vs 38 %).
- **Elles sont confrontées à des difficultés pour attirer et retenir les talents :**
  - 62 % ont de sérieuses difficultés de recrutement (vs 46 %) ;
  - 49 % des difficultés de fidélisation (vs 42 %).
- **Leurs besoins de recrutement sont plus importants et portent sur des profils plus diversifiés et qualifiés que la moyenne des PME-ETI :**
  - 29 % disent éprouver des difficultés à recruter des managers intermédiaires (vs 18 %) ;
  - 22 % des ingénieurs (vs 11 %) ;
  - 12 % des top managers (vs 6 %) ;
  - 12 % des jeunes diplômés (vs 7 %).
- **Leurs méthodes de recrutement sont étendues.**  
Elles recourent plus que la moyenne :
  - aux cabinets de recrutement (57 % vs 44 %) ;
  - aux réseaux sociaux (59 % vs 37 %) ;
  - et aux *jobboards* (71 % vs 57 %) pour trouver les talents dont elles ont besoin.

# Les principaux enjeux RH des PME et ETI

Derrière l'enjeu incontournable de la motivation des salariés, l'attraction des talents prend de plus en plus de poids à mesure que l'entreprise grandit.

## ENSEMBLE DES PME ET ETI

**1 DÉVELOPPER LA MOTIVATION ET L'IMPLICATION DES SALARIÉS**

Enjeu important\* pour 69 %

**2 SIMPLIFIER L'ORGANISATION ET RESPONSABILISER LES SALARIÉS**

Enjeu important\* pour 55 %

**3 RENFORCER LA CULTURE D'ENTREPRISE, CRÉER UN COLLECTIF**

Enjeu important\* pour 55 %

**4 ATTIRER LES TALENTS DANS L'ENTREPRISE**

Enjeu important\* pour 49 %

**5 FIDÉLISER LES SALARIÉS, RÉDUIRE LE TURNOVER SUR LES FONCTIONS-CLÉS**

Enjeu important\* pour 48 %

## PME ET ETI DE MOINS DE 50 SALARIÉS

**1 DÉVELOPPER LA MOTIVATION ET L'IMPLICATION DES SALARIÉS**

Enjeu important\* pour 67 %

**2 SIMPLIFIER L'ORGANISATION ET RESPONSABILISER LES SALARIÉS**

Enjeu important\* pour 57 %

**3 RENFORCER LA CULTURE D'ENTREPRISE, CRÉER UN COLLECTIF**

Enjeu important\* pour 54 %

**4 FIDÉLISER LES SALARIÉS, RÉDUIRE LE TURNOVER SUR LES FONCTIONS-CLÉS**

Enjeu important\* pour 47 %

**5 ATTIRER LES TALENTS DANS L'ENTREPRISE**

Enjeu important\* pour 44 %

## PME ET ETI DE PLUS DE 50 SALARIÉS

**1 DÉVELOPPER LA MOTIVATION ET L'IMPLICATION DES SALARIÉS**

Enjeu important\* pour 73 %

**2 ATTIRER LES TALENTS DANS L'ENTREPRISE**

Enjeu important\* pour 62 %

**3 RENFORCER LA CULTURE D'ENTREPRISE, CRÉER UN COLLECTIF**

Enjeu important\* pour 56 %

**4 GÉRER LE CHANGEMENT, LUTTER CONTRE LES RÉSISTANCES INTERNES**

Enjeu important\* pour 52 %

**5 SIMPLIFIER L'ORGANISATION ET RESPONSABILISER LES SALARIÉS**

Enjeu important\* pour 51 %

## ETI (250 SALARIÉS ET +)

**1 DÉVELOPPER LA MOTIVATION ET L'IMPLICATION DES SALARIÉS**

Enjeu important\* pour 73 %

**2 ATTIRER LES TALENTS DANS L'ENTREPRISE**

Enjeu important\* pour 70 %

**3 RENFORCER LA CULTURE D'ENTREPRISE, CRÉER UN COLLECTIF**

Enjeu important\* pour 58 %

**4 GÉRER LE CHANGEMENT, LUTTER CONTRE LES RÉSISTANCES INTERNES**

Enjeu important\* pour 52 %

**5 FIDÉLISER LES SALARIÉS, RÉDUIRE LE TURNOVER SUR LES FONCTIONS-CLÉS**

Enjeu important\* pour 48 %

\* Enjeu important : part des répondants qui ont attribué une note de 4 ou 5 sur 5 à l'enjeu considéré.

Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Attirer les talents dans les PME et les ETI », février-avril 2017, 1 887 réponses exploitées.

## Le talent dans un monde digital

La révolution digitale affecte toutes les dimensions du business : les façons de concevoir, de produire, de vendre et de communiquer sont profondément touchées par le numérique.

### De nouveaux métiers

Les nouveaux intitulés de poste pullulent :

- *community manager* ;
- *data scientist* ;
- *user experience designer* ;
- *growth hacker*...

Ils répondent aux enjeux devenus cruciaux d'une relation-client optimale et d'une exploitation des données poussée. Ce sont 2 précieux atouts pour performer dans un monde digitalisé.



### De nouvelles compétences

Le digital n'est toutefois pas qu'une question d'outils. À l'ère du digital, créativité et réactivité priment, afin de proposer une offre différenciante, personnalisée et dans des délais resserrés. À cette fin, l'entreprise a besoin de talents agiles, capables de travailler en mode projet transverse et en équipes en dépit de métiers différents. La difficulté pour les trouver : ces compétences sont moins objectivables. Aux dirigeants également d'offrir un terreau favorable. Pourtant, selon l'étude de **Bpifrance Le Lab**, « **Histoire d'incompréhension : les dirigeants de PME et ETI face au digital** » (octobre 2017), seuls 39 % des dirigeants interrogés favorisent fortement les projets en mode expérimental.

### Être à la page

L'évolution des métiers et des compétences signifie qu'un talent privilégiera une entreprise engagée sur ces sujets. Dans l'étude citée précédemment, Stéphanie Tosi, Présidente de Carré d'Artistes, fait de son entrée dans le digital une condition de l'attractivité de son entreprise, afin que « nos salariés n'aient pas l'impression de vivre dans une entreprise de dinosaures, sinon le risque serait de les perdre ».



**PIERRE-MARIE  
GAILLOT**

Responsable Industrie  
du futur au CETIM  
(Centre Technique  
des Industries  
Mécaniques)

## “ Avec le digital, la notion de talents est bousculée



### Comment se matérialise la transformation digitale dans l'industrie ?

Dans l'entreprise du futur, **il y a 4 transformations qui s'opèrent simultanément et de manière interdépendante :**

- une transformation digitale ;
- une transformation organisationnelle et managériale ;
- une transformation des modèles d'affaires et des écosystèmes et enfin ;
- une transformation par l'hybridation des technologies.

Très concrètement, **la digitalisation dans l'industrie est en train d'inverser la pyramide des compétences.** Dans l'organigramme classique, il y avait des niveaux successifs de compétences : l'ingénieur méthode, le chef d'atelier, l'agent de maîtrise et enfin, l'opérateur. Avec le numérique et les outils associés, le compagnon dispose au niveau de la machine des informations sur la décision à prendre et le geste à faire.

Le 1<sup>er</sup> niveau hiérarchique va fortement être impacté. **Les organisations vont s'aplatir, les chaînes de commandement vont évoluer, le modèle collaboratif va s'imposer, avec une responsabilisation toujours plus grande des collaborateurs.** Quand on libère les talents, on constate que les entreprises ont des trajectoires très surprenantes dans le bon sens du terme.

### La notion de talents et les compétences dans tout ça ?

La notion de talent est bousculée. L'industrie aura toujours besoin de profils avec des compétences techniques, mais **pour être un talent, il faudra cette petite chose en plus, la capacité à se former tout au long de sa vie, à accepter le changement, à sortir de son périmètre métier, à prendre des responsabilités. Au niveau du management, le talent sera celui d'un architecte de projet plutôt que d'un manager traditionnel cherchant à asseoir son autorité.** Une carrière sera rythmée par des apprentissages successifs. L'entreprise va devoir recruter des compétences nouvelles, mais aussi accompagner l'évolution des compétences de ses collaborateurs, et cela de façon de plus en plus fréquente, pour ne pas les laisser sur le bord du chemin. ”

**FOCUS**  
...

**04.**

...  
**ENTREPRISES**  
**FAMILIALES**

# 3

# TYPES D'ENTREPRISES DISTINGUÉES <sup>(1)</sup>

## Typologie des PME-ETI :

les familiales représentent 22 % de notre panel de répondants

### Les entreprises patrimoniales

Ce sont des entreprises dont le capital est majoritairement détenu par une ou plusieurs personnes physiques non parentes. Les entreprises familiales de 1<sup>re</sup> génération sont incluses dans cette catégorie

### Les entreprises familiales

Ce sont les entreprises qui ont déjà été transmises au sein de la famille. Cela recouvre donc l'ensemble des entreprises familiales de 2<sup>e</sup> génération et plus

### Les filiales de groupes ou de fonds d'investissement

Ce sont des PME-ETI ayant répondu appartenir à un groupe français ou étranger, ou à un fonds d'investissement

**56 %**  
des entreprises  
du panel

Taille moyenne en CA : 8,1 M€

Taille : ●

Croissance : ●●●●

International : ●●●●

Innovation : ●●●●

Rentabilité : ●●●●

Attractivité RH<sup>(2)</sup> : ●●●●

Difficultés de recrutement : ●●●●

Difficultés de fidélisation : ●●●●

Secteur surreprésenté : les services

**22 %**  
des entreprises  
du panel

Taille moyenne en CA : 10,4 M€

Taille : ●●

Croissance : ●

International : ●

Innovation : ●

Rentabilité : ●

Attractivité RH<sup>(2)</sup> : ●●

Difficultés de recrutement : ●●●●

Difficultés de fidélisation : ●●●●

Secteur surreprésenté : l'industrie

**17 %**  
des entreprises  
du panel

Taille moyenne en CA : 26,1 M€

Taille : ●●●●

Croissance : ●●●●

International : ●●●●

Innovation : ●●●●

Rentabilité : ●●●●

Attractivité RH<sup>(2)</sup> : ●●●●

Difficultés de recrutement : ●●●●

Difficultés de fidélisation : ●●●●

Secteur surreprésenté : l'industrie

#### Légende :

●●●● Assez élevée

●●●● Élevée

● Faible

●● Assez faible

●●●●● Très élevée

Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Attirer les talents dans les PME et les ETI », février-avril 2017.

<sup>(1)</sup> Autres types de PME-ETI non intégrées à l'analyse : coopératives, entreprises détenues par des fondations, associations, mutuelles, etc. Elles représentent 5 % de la population de PME-ETI interrogées.

<sup>(2)</sup> Attractivité perçue par les dirigeants interrogés.

# Comparaisons avec les autres catégories :

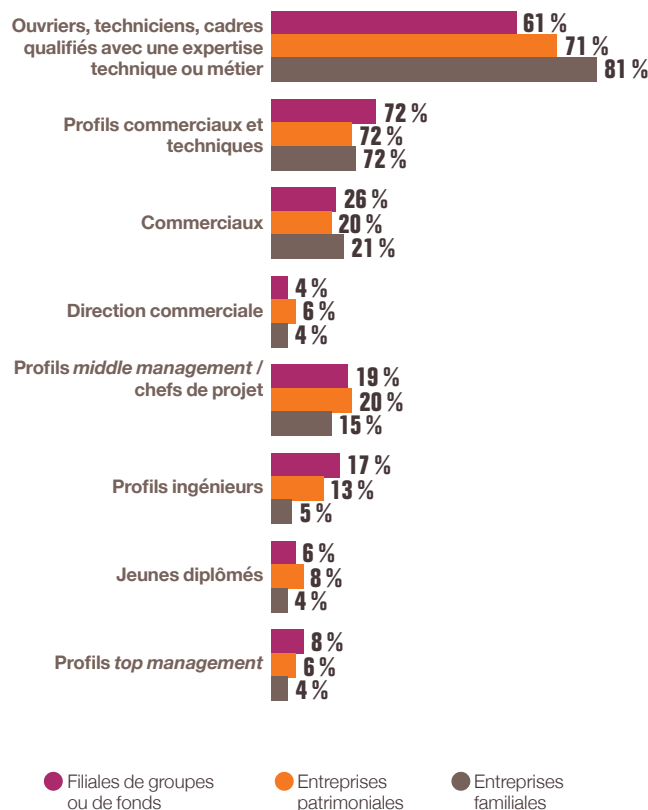
**87 % des entreprises familiales  
ont des difficultés de recrutement**

**Les entreprises familiales sont précieuses dans notre tissu économique national :** elles pérennisent des savoir-faire, ont un fort ancrage local, pratiquent un management à visage humain et défendent une vision de long terme. La comparaison avec les autres types d'entreprise montre que les entreprises familiales :

- sont comparativement **moins dynamiques**. 54 % des entreprises familiales sont en décroissance, contre 41 % des patrimoniales et 44 % des filiales de groupes ou de fonds ;
- sont **surreprésentées dans les agglomérations de très petite ou de petite taille**. 58 % sont installées dans des aires urbaines inférieures à 200 000 habitants, contre 46 % des patrimoniales et 36 % des filiales de groupes ou de fonds ;
- ont **plus de difficultés de recrutement** : 87 % des entreprises familiales rencontrent des difficultés de recrutement, contre 83 % des patrimoniales et 79 % des filiales de groupes ou de fonds d'investissement ;
- ont **en contrepartie plus de facilité à retenir les compétences-clés** en leur sein : 39 % sont confrontées (occasionnellement ou régulièrement) aux départs de compétences-clés. Cette part passe à 42 % pour les patrimoniales et atteint 44 % pour les filiales de groupes ou de fonds d'investissement ;
- au vu de la structure de leurs difficultés de recrutement par grand profil (voir ci-contre), on peut en déduire qu'il s'agit d'entreprises **plus présentes que les autres dans des activités à forte intensité de main d'œuvre peu qualifiée**. En effet, la demande des entreprises familiales en managers, ingénieurs, jeunes diplômés est moins forte que chez les autres familles de PME-ETI.

## • PROFILS POUR LESQUELS LES PME ET ETI DÉCLARENT RENCONTRER DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS



**Lecture :** 61 % des PME-ETI détenues par des groupes ou des fonds d'investissements déclarent rencontrer des difficultés à recruter des ouvriers et des techniciens, voire des cadres experts (ce qui est plus rare). Cette part est de 71 % dans les entreprises patrimoniales et de 81 % dans les entreprises familiales.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans les PME et les ETI », février-avril 2017, 1 592 réponses exploitées.



# Forces et faiblesses RH des PME-ETI :

la réputation et la solidité, les deux avantages comparatifs des « familiales » sur le plan RH

## Les 5 principales forces RH<sup>(1)</sup> des familiales

- 1 Proximité dirigeants / collaborateurs
- 2 Réputation / image / marques
- 3 Solidité / pérennité
- 4 Convivialité, ambiance et cadre de travail
- 5 Mission et valeurs de l'entreprise



## Les 5 principales forces RH<sup>(1)</sup> des patrimoniales

- 1 Proximité dirigeants / collaborateurs
- 2 Convivialité, ambiance et cadre de travail
- 3 Mission et valeurs de l'entreprise
- 4 Considération envers les salariés
- 5 Réputation / image / marques



## Les 5 principales forces RH<sup>(1)</sup> des filiales de groupes et fonds

- 1 Proximité dirigeants / collaborateurs
- 2 Solidité / pérennité
- 3 Convivialité, ambiance et cadre de travail
- 4 Mission et valeurs de l'entreprise
- 5 Réputation / image / marques



## Comment se jugent-elles ?

Domaines dans lesquels les « familiales » se notent mieux que les autres

- 1 Réputation / image / marques
- 2 Solidité / pérennité

Domaines dans lesquels les « familiales » se notent moins bien que les autres

- 1 Formation / employabilité
- 2 Croissance / développement
- 3 Dimension innovante
- 4 Perspectives d'évolution

Domaines dans lesquels les « patrimoniales » se notent mieux que les autres

- 1 Convivialité, cadre de travail
- 2 Responsabilisation des salariés
- 3 Rémunération au mérite

Domaines dans lesquels les « patrimoniales » se notent moins bien que les autres

- 1 Engagements RSE
- 2 Professionnalisme RH

Domaines dans lesquels les « filiales » se notent mieux que les autres

- 1 Dimension internationale
- 2 Formation / employabilité
- 3 Perspectives d'évolution
- 4 Dimension innovante

Domaines dans lesquels les « filiales » se notent moins bien que les autres

- 1 Considération envers les salariés
- 2 Proximité dirigeants / collaborateurs
- 3 Responsabilisation des salariés

<sup>(1)</sup> Forces perçues par les dirigeants d'entreprise et mesurées au travers de la question : « Selon vous, quels sont, en tant qu'employeur, vos principaux atouts et faiblesses ? ». Les dirigeants de PME-ETI se sont évalués sur 18 critères et sur une échelle allant de -3 (faiblesse majeure) à +3 (force majeure). Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans les PME et les ETI », février-avril 2017.

# Les leviers de fidélisation et motivation du personnel :

## les entreprises familiales sont en retrait !

Au niveau des leviers de fidélisation utilisés, les entreprises familiales axent leur effort sur les conditions de travail. **Elles sont**, en revanche, **en net retrait sur 4 axes**, par rapport aux autres PME-ETI :

- 1 l'attribution de primes de performance individualisées :** « seulement » 39 % des entreprises familiales ont mis en place des primes de performance individualisées. C'est 9 points de moins que les patrimoniales et les filiales de groupes ou de fonds ;
- 2 les réunions d'équipe, les séminaires et moments de convivialité :** 29 % des entreprises familiales ont mis en place l'une de ces pratiques, contre 39 % des patrimoniales et 47 % des filiales de groupes ou de fonds ;
- 3 l'actionnariat salarié :** 2,5 % des entreprises familiales ont ouvert leur capital aux collaborateurs, contre 5 % des entreprises patrimoniales et 9 % des filiales de groupes ou de fonds d'investissement ;
- 4 les pratiques de management innovantes ou horizontales :** 8 % des PME-ETI familiales déclarent avoir mis en place des pratiques de management innovantes et/ou horizontales ; c'est en proportion 2 fois moins que les patrimoniales et les filiales de groupes ou de fonds d'investissement !

### • LES LEVIERS UTILISÉS PAR LES PME ET ETI, AUTRES QUE LE SALAIRE, POUR FIDÉLISER LEURS SALARIÉS

UNITÉ : PART EN % DES RÉPONDANTS

Levier de fidélisation	Total	Entreprises familiales	Entreprises patrimoniales	Filiales de groupes ou de fonds
<b>Conditions de travail (confort du lieu de travail, services, implantation...)</b>	57 %	60 % ↗	58 % ↗	55 % ↘
<b>Souplesse d'organisation du travail (aménagement des horaires, télétravail...)</b>	51 %	49 % ↘	53 % ↗	51 % ➡
<b>Primes de performance individualisées</b>	45 %	39 % ↓	48 % ↗	48 % ↗
<b>Responsabilisation des salariés, participation à la stratégie de l'entreprise</b>	44 %	41 % ↘	48 % ↗	36 % ↘
<b>Réunions d'équipe, séminaires, moments de convivialité</b>	39 %	29 % ↓	39 % ➡	47 % ↑
<b>Intéressement ou participation aux bénéfices</b>	37 %	34 % ↘	35 % ↘	47 % ↑
<b>Avantages en nature</b>	32 %	31 % ↘	33 % ↗	34 % ↗
<b>Pratiques de management innovantes et horizontales</b>	14 %	8 % ↓	15 % ↗	16 % ↗
<b>Actionnariat salarié</b>	5 %	2,5 % ↓	5 % ➡	9 % ↑
<b>Aucun levier autre que le salaire</b>	3 %	2 %	4 %	3 %

Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Attirer les talents dans les PME et les ETI », février-avril 2017, 1 899 réponses exploitées.

# Les PME-ETI face à l'enjeu des talents : les familiales ont moins « faim » de talents que les autres catégories d'entreprise

Bien que les entreprises familiales soient les plus sévèrement touchées par les difficultés de recrutement, **elles sont paradoxalement moins nombreuses à déclarer manquer de talents et à placer haut l'enjeu de l'attraction des talents** :

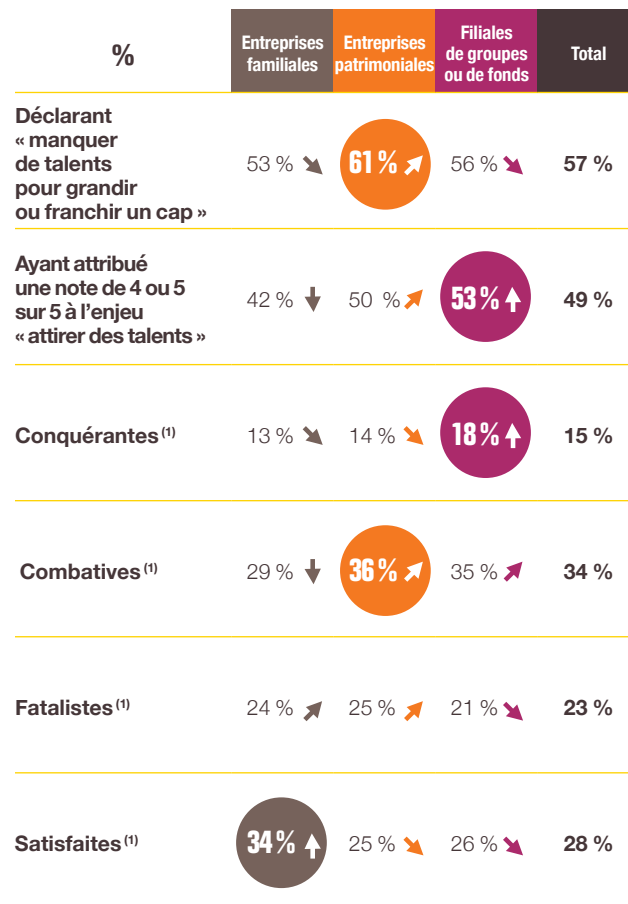
- 53 % des PME-ETI familiales disent manquer de talents, contre 56 % des filiales de groupes ou de fonds et 61 % des patrimoniales ;
- 42 % veulent plus de talents, contre 50 % des patrimoniales et 53 % des filiales de groupes et de fonds. L'écart est important (près ou plus de 10 points).

## Comment expliquer cet état de fait ?

**Les entreprises familiales ont en moyenne moins d'appétit pour les talents que les autres groupes.**

Pourquoi ? Elles sont moins axées sur l'innovation et l'international. Leur projet de croissance est en moyenne moins ambitieux que celui des patrimoniales ou les filiales de groupes ou de fonds d'investissement :

- **58 % des entreprises familiales se classent ainsi parmi les Fatalistes ou les Satisfaites** (elles sont surreprésentées dans cette catégorie d'entreprise), contre 50 % des patrimoniales et 47 % des filiales de groupes ou de fonds d'investissement.



<sup>(1)</sup> Pour plus de précisions sur les 4 profils « Conquérantes », « Combatives », « Fatalistes », « Satisfaites », se reporter au chapitre 3 - Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans les PME et les ETI », février-avril 2017.

# CE QU'IL FAUT RETENIR



## Portrait type de l'entreprise familiale

1

- Secteurs : industrie et commerce
- Agissant dans des activités à forte intensité de main d'œuvre
- Peu tournée vers l'innovation et l'international
- En décroissance ou en faible croissance
- Pratiquant un management assez traditionnel
- Axant ses efforts sur les conditions de travail...
- ... mais en retrait sur d'autres leviers de motivation et de fidélisation

## Principaux atouts et faiblesses sur le plan RH

2

- Les 3 principales forces RH des entreprises familiales : la proximité entre les dirigeants et les collaborateurs, la réputation et la solidité.
- Là où elles sont en retrait par rapport aux autres : la formation / le développement de l'employabilité, la dynamique de croissance, la dimension innovante et les perspectives offertes aux collaborateurs.

## Les entreprises familiales face aux talents

3

- 53 % des entreprises familiales disent manquer de talents (contre 57 % en moyenne sur le panel).
- 42 % font de l'attraction des talents un enjeu important (contre 49 % en moyenne).
- Les besoins de recrutement des « familiales » sont comparativement aux autres catégories d'entreprise plus axés sur des profils d'ouvriers et de techniciens, et moins sur des profils de managers, d'ingénieurs et de jeunes diplômés.
- Les entreprises familiales sont surreprésentées parmi les entreprises « Satisfaites ».
- Près de 6 PME-ETI familiales sur 10 sont des « Fatalistes » ou des « Satisfaites ».

**05.**

**5**

**MESURES**

...

...

**POUR COMBATTRE  
LA PÉNURIE  
DE TALENTS**

# 3 MESURES au niveau de l'entreprise

## 1. Mettre en place une stratégie RH pour accompagner la croissance

La direction RH est traditionnellement la dernière à être structurée dans une PME. Les entreprises de forte croissance ont, plus que toute autre PME, besoin de s'appuyer sur une direction RH structurée, forte et proactive, au risque d'être ralenties par le facteur humain.

Se doter d'une stratégie RH, c'est :

- au préalable, avoir une **stratégie business claire et bien définie**, un bon niveau de conscience de l'identité de l'entreprise et de ses valeurs fondamentales ;
- traduire quantitativement les ambitions de développement en besoins de recrutement, de promotion interne et de formation ;
- **définir ce qu'est un talent** pour l'entreprise (savoir-faire et savoir-être) ;
- mettre en place des parcours pour faire émerger des talents en interne, notamment managériaux ;
- renforcer / sécuriser / développer les process RH ;
- **développer un marketing employeur**. Les PME sont généralement réticentes à communiquer sur elles-mêmes en tant qu'employeurs. Or, c'est une clé de facilitation très importante, voire incontournable, quand les volumes de recrutement sont conséquents ;
- passer d'une gestion administrative des ressources humaines à un vrai management des talents (gestion et suivi des talents) ;
- mettre en place des indicateurs-clés pour évaluer en permanence l'efficacité (c'est-à-dire le rapport efficacité-coût) des actions RH.



**VÉRONIQUE  
DE SAINT ANDRÉ**  
Associée Fondatrice  
chez La Compagnie  
(Conseil en  
Développement RH)

## “ La PME de croissance a besoin d’une RH proactive



### Quel doit être le rôle de la fonction RH dans une entreprise de croissance ?

La RH est une fonction vitale qui doit être gérée de manière proactive. Si la RH est attentiste, elle n’a pas de capacité d’attraction des talents, elle ne rayonne pas. Elle prendra un retard qui impactera le développement du business, faute de candidats. **La pénurie de profils est souvent le principal frein aux PME en forte croissance.**

### La structuration de la fonction RH semble incontournable...

**Une entreprise de croissance doit structurer sa fonction RH en professionnalisant ses process** : s’assurer qu’elle agit en toute légalité au niveau du droit du travail, clarifier sa politique de recrutement et de rémunération, établir un plan de formation, mettre en place un suivi des compétences, etc.. **Mais ce n’est pas suffisant. Il faut qu’elle ait une stratégie RH.** Ce n’est pas tant d’un gestionnaire RH dont elle a besoin, que d’un responsable du développement RH. Ce n’est pas le même type de profil. Le premier gère plutôt les aspects juridiques et administratifs, le second conçoit et anime une stratégie RH en l’alignant sur le business. Son champ d’action est différent : recrutement, gestion des talents, marque employeur. Son profil est à mi-chemin entre la RH et le marketing.

### Comment pilote-t-on une direction RH « proactive » ?

La direction RH se pilote exactement comme les autres directions : il faut un positionnement, un plan stratégique et des KPI. Le tout parfaitement aligné sur le business. Ses enjeux fondamentaux sont de détecter, attirer et fidéliser les talents, puis d’entretenir l’engagement des salariés. **L’engagement repose sur 4 piliers : la vision, la participation, la reconnaissance et le résultat. Si l’un de ces 4 piliers fait défaut, l’engagement s’effondre. C’est une flamme que la direction RH doit toujours entretenir.**”

**VISION  
PARTICIPATION  
RECONNAISSANCE  
RÉSULTAT** **ENGAGEMENT**



**OLIVIER CHAUDET**  
Dirigeant du groupe  
Valeor

“

## **Je veux que notre troisième métier soit d'attirer de super talents et de les transformer en responsables de magasins**

Fondé en 2008, le groupe breton Valeor est spécialisé dans la confection de cuisine et l'installation de poêles à bois. Il est à la tête d'un réseau de 27 magasins avec 4 enseignes (Aåsgard, Iceberg, Schmidt et Cuisinella). Comptant 220 salariés, le groupe envisage de doubler son chiffre d'affaires au cours des 5 prochaines années. Cela représente 50 recrutements par an au minimum et la capacité à faire émerger 25 futurs responsables de magasin. Les valeurs du groupe : être solidaire, être passionnant, être conquérant et avoir la culture du résultat.



### **En tant qu'entreprise en très fort développement, quelle est votre principale problématique sur le plan RH ?**

On veut ouvrir en propre 5 magasins par an. Le seul défi que j'ai aujourd'hui, c'est d'attirer suffisamment de talents pour développer mon groupe. Je n'ai pas de défi sur mes produits ou sur mes emplacements. Mon obsession, c'est de grandir sans renier nos valeurs qui sont notre force. J'ai la conviction absolue que si on ne dilue pas notre ADN, il ne pourra rien nous arriver, à part des bonnes choses ! Notre mission, c'est de prendre plaisir à faire plaisir. Je veux être entouré de gens qui prennent du plaisir en faisant plaisir à leurs clients et à leurs collègues. On a un process RH très abouti pour une entreprise de notre taille et très sélectif également. On fait du recrutement par comité : il y a un entretien téléphonique réalisé par une chargée de recrutement, puis 3 entretiens dont un au moins en ma présence. **Je consacre 25 % de mon temps au recrutement parce que j'estime que la décision la plus importante que je prends dans une semaine, c'est qui je laisse - ou ne laisse pas - entrer dans l'entreprise.**

### **Qu'est-ce qu'un talent pour le groupe Valeor ?**

**On a fait le choix partisan de recruter des gens plus sur leur savoir-être que sur leur savoir-faire. Ce sont nos valeurs qui nous servent de filtres dans nos recrutements.** On ne sélectionne pas les candidats sur des critères de cursus ou de diplôme, mais sur leur capacité à s'inscrire dans nos valeurs. On a des responsables de magasin qui ont été techniciens ou pêcheurs de moule dans des vies précédentes. Ce doit être des gens passionnants pour nos clients, solidaires - on ne veut pas de mercenaires de la vente -, conquérants, avec une culture du résultat. **Nos filtres de sélection sont sur la personnalité, la persévérance, l'empathie.**

### **Quelle stratégie RH envisagez-vous pour atteindre vos objectifs ?**

**Notre ambition de croissance nous oblige à organiser nos process, à afficher une vraie volonté, à faire les choses mieux qu'on ne le fait aujourd'hui.** Par exemple, nous avons pris conscience que **le recrutement par cooptation était un vrai axe d'amélioration pour nous.** Nous réalisons 9 % de nos recrutements par cooptation, contre 37 % en moyenne en France. On s'est décidé à encourager cette pratique en organisant une journée de séminaire intitulée « journée d'accélération cooptation » pour l'ensemble de nos collaborateurs.

**On a également recruté un « directeur des talents »,** issu du groupe Décathlon. Sa mission sera de créer un 3<sup>e</sup> métier dans le groupe. Notre 1<sup>er</sup> métier, c'est de vendre et d'installer des cuisines, notre 2<sup>e</sup> métier, de vendre et d'installer des poêles à bois. **Je veux que notre 3<sup>e</sup> métier, ce soit d'attirer des super talents et de les transformer en responsables de magasins.** Je veux que cela devienne un vrai savoir-faire chez nous. À terme, ça nous permettra peut-être de nous diversifier sur d'autres marchés de l'équipement de la maison.

Enfin, la mission du Directeur de talents, c'est aussi de développer les process RH et notre marque employeur. Pour attirer des talents en poste, il faut leur donner envie de venir nous rejoindre. **Il faut faire briller notre marque employeur plus fort et plus loin. Et transformer nos candidats et nos collaborateurs en ambassadeurs de notre marque.**”





**ABDELKRIM BENAMAR**  
Chief Executive Officer  
d'Astellia  
(services de télécommunications)

## “ Ce sont nos salariés qui sont les meilleurs ambassadeurs d'Astellia.

Entreprise technologique du monde des Télécoms mobiles, cotée au second marché français Euronext, Astellia développe des produits et solutions d'évaluation et d'optimisation de la performance des réseaux mobiles, de la qualité de services et de l'expérience des abonnés. Basée en France (son siège social est situé à Rennes), Astellia emploie quelques 440 collaborateurs, dont 85 % d'ingénieurs (30 juin 2017) et réalise 89 % de son chiffre d'affaires à l'international avec plus de 120 opérateurs télécoms dans le monde. 40 % de ses effectifs travaillent hors hexagone, répartis dans les différentes filiales du Groupe : Canada, Liban, Maroc, Afrique du Sud, Espagne et États-Unis.



### Quelle est, pour Astellia, la définition d'un talent ?

Au-delà du savoir-faire technique/métier, c'est aussi le savoir-être qui est important pour nous : « un talent », c'est avant tout un collaborateur qui a l'appétence à contribuer à l'intelligence collective de l'entreprise pour l'amélioration de sa performance. **Et, c'est entre autres à travers une politique de recrutement adossée à la diversité sous toutes ses formes que nous parvenons à nourrir cette intelligence.** De mon point de vue, le mimétisme d'influence du dirigeant dans le recrutement peut-être préjudiciable : il faut savoir injecter du sang neuf, éviter de recruter des gens qui nous ressemblent trop. Par exemple, sur tous les postes structurants (management et expertise), nous avons mis en place un **Comité de Nomination** composé du Directeur général, de la DRH, et de 2 autres membres du Comité exécutif. Nous menons alors des entretiens croisés lors de ces recrutements (internes / externes), afin de limiter ce mimétisme. Autre exemple, nous avons un programme de cooptation, offrant ainsi l'occasion pour nos salariés de s'impliquer, de se voir valorisés et, pour l'entreprise, de nourrir cette intelligence collective.

## Astellia parle de « Talent management ». Qu'entendez-vous par là ?

Chez Astellia, l'objectif ultime du management des talents c'est leur **fidélisation et cela passe par 3 étapes : le recrutement, le développement et l'épanouissement.** Cela commence dès l'accueil des nouveaux arrivants : ils suivent un parcours d'intégration personnalisés et bénéficient ensuite de 2 entretiens individuels chaque année avec leur responsable direct ; entretiens durant lesquels le programme de formation est systématiquement abordé par exemple. Mais **les leviers de fidélisation sont différents selon l'échelle de valeurs des individus et l'évolution de leurs propres priorités.** Leur développement et leur épanouissement peuvent aussi passer par une mobilité dans l'organisation leur permettant ainsi de « respirer » dans leur carrière ; celle-ci pourra être verticale, horizontale mais également géographique puisque nous sommes implantés à l'étranger. **Notre charte de mobilité interne, mise en œuvre il y a 2 ans, a ainsi permis à un 1/4 de nos effectifs de changer de poste ou de responsabilité.** Mais, l'épanouissement c'est aussi au quotidien et à titre d'exemple, les petits déjeuners, organisés régulièrement tout au long de l'année avec le Directeur général et en comité restreint (10 personnes maximum), semblent être très appréciés ; ils contribuent à créer une proximité utile, essentielle et surtout transparente entre les salariés et la Direction.

## On parle beaucoup de « Marque employeur » comme facteur d'attractivité des talents, comment Astellia la gère-t-elle ?

Nous avons une stratégie « marque employeur » diversifiée, **nous utilisons plusieurs canaux de communication pour nos recrutements** : site web entreprise et sites dédiés, réseaux sociaux, partenariats avec les écoles, etc.) ; cependant, **ce sont nos salariés qui sont les meilleurs ambassadeurs d'Astellia, et en cela, notre atout majeur demeure notre programme de cooptation.** Nous offrons aussi la possibilité d'aller travailler à l'international ; c'est un vrai atout, surtout pour les jeunes générations.

Mais sans aller si loin, Rennes fait partie des premières villes françaises où il fait bon vivre, au cœur d'un territoire dynamique dans le secteur des hautes technologies et plus particulièrement des télécoms. Par ailleurs, je vois de plus en plus de salariés venant de grands Groupes (après 10 à 15 ans d'expérience) qui souhaitent se diriger vers une entreprise à taille plus humaine. Astellia est une entreprise où il est possible d'avoir une contribution visible et directe. C'est un atout majeur car faire tourner un paquebot ou un voilier, ce n'est pas pareil et c'est d'autant plus gratifiant quand on peut voir rapidement l'impact de ses actions. ”

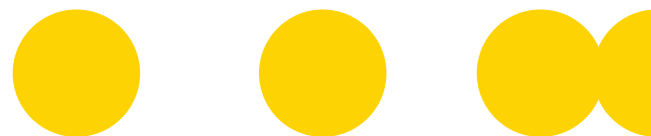
## 2. Muscler le management de l'entreprise

Le management est très souvent le talon d'Achille de la PME de croissance, qui est le type même d'entreprise qui a soif de talents. **L'organisation ne grandit pas au même rythme que le chiffre d'affaires.** Les managers en poste, très souvent issus des métiers - excellents techniquement - peuvent atteindre leur limite de compétence en tant que managers... Il y a 2 aspects à cette thématique de l'entreprise de croissance, du talent et du management :

- Le 1<sup>er</sup> aspect est **l'importance pour une entreprise de croissance de pouvoir s'appuyer sur des managers d'excellent niveau.** Exemple : cette société de sécurité francilienne en très fort développement. Son principal frein réside dans la difficulté à faire émerger de ses équipes des responsables d'exploitation ;

“ Mon principal enjeu RH, c'est de faire monter des responsables d'exploitation. C'est mon vrai seul frein à la croissance. Je sens que je suis à une période charnière. Je ne pourrai pas continuer sur ce rythme de croissance-là, si je ne fais pas monter des gars à ce niveau de responsabilité. Je dois réussir à en faire émerger plus, si je veux croître. Recruter à l'extérieur ? Je ne suis pas convaincu. J'ai fait quelques essais qui n'ont pas été fructueux. Un manager dans ce métier doit avoir une connaissance du terrain. ”

Dirigeant, Services,  
350 salariés



- Le 2<sup>e</sup> aspect est **l'importance que les talents, notamment les jeunes diplômés, attribuent à la qualité de l'encadrement dans leur choix de carrière.** Des managers qui ne sont pas au bon niveau n'attireront pas, et surtout, ne parviendront à conserver les meilleurs éléments.

“ Un manager de talent, c'est la clé pour une entreprise. Moi, je suis parti de ma précédente entreprise, entre autres, parce que j'avais un très mauvais manager. Il était très bon techniquement, mais pas bon sur le plan humain. Ici, les managers sont très tournés vers l'humain et c'est une grosse valeur ajoutée. ”

Jean-Philippe,  
Directeur technique informatique, 39 ans  
Verbatim extrait de l'étude qualitative « Dans la tête des talents »



**CHRISTINE GREINER**  
Associée Fondatrice  
de C\_Suites Conseil  
(Conseil de Direction  
Générale)

## “ Recruter des top managers des grands Groupes, oui, mais marginalement et avec discernement

### À partir de quel moment, devient-il important pour une PME de muscler son management ?



Une PME répond souvent aux besoins d'une croissance accélérée par l'ajout de ressources équivalentes à celles déjà en place, comme par exemple des commerciaux ou des techniciens. Une réponse nécessaire mais insuffisante à partir d'une certaine taille, qui devra s'accompagner de la mise en place de cadres en charge de piloter hiérarchiquement et d'accompagner opérationnellement les équipes. Car les 5 commerciaux devenus 50 ne peuvent plus être pilotés en direct par le dirigeant de la PME.

Sans manager dont le rôle est d'optimiser l'utilisation des ressources employées par la société, le risque est fort que l'action au quotidien des collaborateurs ne soit plus sous contrôle, que chacun agisse par lui-même, sans cadrage, et que la performance ne soit pas délivrée. **Doter la société d'une structure managériale, de processus opérationnels et de pilotage est un passage obligé pour assurer une croissance rentable dans la durée. C'est l'un des apports des cadres issus de grands groupes.**

### En grandissant, les PME ont intérêt à attirer des profils différents, issus notamment de grandes entreprises, qu'en pensez-vous ?

Oui, mais seulement marginalement et avec discernement. **Le talent grand Groupe n'est pas systématiquement transposable à la PME. Ce n'est pas parce qu'un cadre a réussi dans un grand Groupe qu'il réussira dans une PME.** Dans la grande entreprise, le résultat est produit par la technostructure et les actifs de l'entreprise, l'impact de chacun individuellement étant marginal.

**C'est l'inverse dans une PME où l'action individuelle notamment des cadres impacte fortement le cours de l'entreprise.** Ne pouvant généralement compter ni sur des outils performants, ni des expertises de haut niveau, le cadre de PME devra être capable, au moins au début, de « faire avec ce qu'il a » pour « en tirer le meilleur ». La technostructure ne fait rien dès lors qu'elle n'existe pas, ce qui suppose d'y mettre ce supplément d'intelligence, d'expérience, de créativité et de débrouillardise. Les cadres recrutés dans les grands Groupes n'en ont pas toujours conscience.

### À quoi faut-il qu'une PME soit attentive quand elle recrute dans une grande entreprise ?

**Il faut avant tout que le dirigeant de PME sache précisément ce qu'il veut acquérir par l'intermédiaire de cette embauche.** Cela peut être des compétences technologiques parce que le métier exige de renforcer la R&D, un carnet d'adresses auprès de clients auxquels la PME n'a pas accès, ou encore une expérience de management de force de vente élargie et multiculturelle, ... Ceci sous-entend ainsi d'être au clair sur les moyens et leviers stratégiques nécessaires pour réaliser l'ambition.

**Concernant les profils potentiellement les plus adaptés aux PME, je recommanderais ceux ayant un vécu professionnel riche et éclectique acquis dans des environnements multiples et des contextes singuliers.** La capacité d'agir en intelligence situationnelle avec une action entièrement sur mesure, congruente avec les besoins et la singularité de la PME permet en effet de limiter les risques du copié-collé de pratiques ayant fonctionné dans les grands groupes. Enfin, **des *doer*, capables de faire aussi par eux-mêmes et dotés d'une aptitude réelle à coopérer et à favoriser la coopération au sein de la société.** ”

# 3. Développer la marque employeur

“ On travaille on réfléchit sur l'affectivité de notre marque. On s'aperçoit que notre marque, on sait très bien la raconter à l'intérieur, mais très peu la raconter à l'extérieur. Ce que l'on vit à l'intérieur ne transpire pas à l'extérieur. Donc on va bosser dessus... On doit apprendre à diffuser notre marque-employeur, à rayonner, mais pour ça on n'est pas très bon. ”

Dirigeant, Services,  
100 salariés



De manière générale, les PME-ETI sont des entreprises discrètes qui communiquent peu, et à plus forte raison quand il s'agit de parler d'elles-mêmes en tant qu'employeurs. Si une démarche marque employeur peut être mise en œuvre sans seuil de taille ou de volume de recrutement, elle devient incontournable dès lors que l'entreprise croît fortement et/ou a des besoins de recrutement importants.

**La démarche marque employeur, c'est tout ce que l'entreprise met en œuvre pour renforcer son attractivité auprès de ses collaborateurs-clés et des profils de candidats dont elle a le plus besoin, pour faire de l'entreprise un lieu dans lequel ils aient envie de travailler et de s'investir durablement.**

C'est une démarche orientée vers l'extérieur comme l'intérieur, qui repose sur des actions RH concrètes, mais aussi sur du marketing et de la communication employeur.

Pour enclencher une démarche marque employeur, une entreprise doit :



**être consciente des forces qui la différencient des autres entreprises et sur lesquelles elle peut s'appuyer pour bâtir un discours employeur.** C'est la promesse ou la « proposition de valeur » employeur. Elle doit être forte et authentique ;



**avoir identifié ses cibles prioritaires, c'est-à-dire le public ou les publics au(x)quel(s) elle souhaite s'adresser en tout premier lieu :** les talents dont elle a le plus besoin. Ceci conditionne, en effet, les actions à mettre en place et le type de discours à tenir.

La démarche marque employeur consiste, ensuite, en un ensemble d'actions mises en cohérence au service de l'ambition économique, humaine et sociale de l'entreprise. Ces actions doivent, bien entendu, être accompagnées d'une communication efficace auprès des cibles prioritaires.

Or, les PME-ETI mettent fréquemment en place des actions intéressantes et attractives, mais négligent d'en faire la publicité, en vertu d'une culture invétérée de la discrétion et de l'humilité.

Un rapide sondage de 200 PME-ETI du panel montre que seulement 25 % ont une rubrique employeur sur leur site internet, 20 % sont présents sur les réseaux sociaux et 10 % ont un discours employeur.

Les travaux académiques ont montré qu'une marque employeur forte avait pour conséquences<sup>(1)</sup> de :

- favoriser l'intention de candidature ;
- augmenter la fidélité des salariés ;
- accroître le niveau d'engagement et d'implication des salariés ;
- contribuer à la satisfaction des salariés.

<sup>(1)</sup> Cette relation de cause à effets (une marque employeur forte) a été démontrée dans des travaux universitaires, notamment relayés dans l'article suivant : Audrey Charbonnier Voirin et Alexandra Vignolles, « Marque employeur interne et externe : un état de l'art et un agenda », Revue Française de Gestion, n°246, 2015.

## Quelques exemples de promesses employeur formulées par des PME-ETI

- la qualité de vie au travail ;
- le fun ;
- l'esprit startup ;
- l'innovation, la passion ;
- l'excellence (« la meilleure équipe d'ingénieurs ») ;
- le style de management (innovant, horizontal, responsabilisant) ;
- la responsabilité sociale et environnementale ;
- les perspectives d'évolution ;
- les opportunités d'apprendre et de se développer comme individu ;
- l'opportunité de travailler avec des outils de pointe ;
- la croissance et le partage de la valeur ;
- les savoir-faire artisanaux d'excellence ;
- la solidité actionnariale / pérennité de l'entreprise ;
- les programmes de formation / académies internes ;
- les carrières à l'international ;
- le leadership / le statut de n°1 ;
- les séminaires d'entreprise ;
- la jeunesse des équipes...

## Quelques exemples d'actions marque employeur

- les partenariats avec les écoles : participation à des forums emploi, intervention dans des cours, sponsoring, participation à l'élaboration d'un programme de formation diplômante ;
- l'obtention de labels témoignant de la qualité de vie au travail ;
- le développement de la présence numérique de la marque employeur ;
- l'amélioration de l'expérience collaborateur (candidat, stagiaire, employé ou *free lance*) du premier contact (recrutement) au dernier contact (départ) : pour que les collaborateurs potentiels ou en poste recommandent l'entreprise autour d'eux ;
- la formalisation de la politique de cooptation, etc.



**AGNÈS DURONI**  
Fondatrice d'Adevea  
(agence spécialisée  
dans le développement  
du capital humain  
et la marque employeur)

“ **L'objectif est d'avoir une cohérence entre ce qui se dit à l'extérieur et ce qui se vit à l'intérieur**

**Comment définiriez-vous le concept de marque employeur ?**



La marque employeur est aux candidats et aux employés ce que la marque est aux clients des produits (ou services) de l'entreprise. De la même façon que la marque est en lien avec le produit, la marque employeur, elle, s'applique au capital humain.

Il s'agit donc de parler de la marque en intégrant une dimension humaine et non plus uniquement celle du produit ou du service que l'entreprise vend à des clients. Dans le terme marque employeur, il y a la notion de « marque » et de marketing appliqué à l'employeur. Ce qui ouvre le champ des possibles pour mieux cibler les candidats et les fidéliser grâce à des données et des indicateurs.

Auparavant, la marque employeur avait une connotation externe avec les problématiques qui se résumaient principalement au recrutement et aux réseaux sociaux jusqu'en 2011 ; j'ai voulu démontrer que la dimension interne était la plus importante pour avoir une marque employeur solide. **L'objectif étant d'avoir une cohérence entre ce qui se dit à l'extérieur et ce qui se vit à l'intérieur.**

La marque employeur regroupe donc tous les sujets d'attractivité des candidats, la fidélisation des employés ainsi que le rayonnement de la marque sur des supports qui sont de plus en plus digitaux. Elle se traduit à travers l'identité, l'image et la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur. ”

“ **Il n'y a pas de taille critique pour faire de la marque employeur**

**À partir de quelle taille peut-on ou doit-on faire de la marque employeur ?**



Il n'y a pas de seuil critique. Une démarche de marque employeur peut être initiée dans n'importe quelle entreprise, dès lors qu'elle emploie quelques salariés. Un patron de PME n'a pas les mêmes enjeux de recrutement et d'attractivité qu'un patron d'un grand groupe ou du CAC 40 en termes de volume, de prise de risque et de moyens financiers. En revanche, il a exactement les mêmes enjeux de performance, de fidélisation et de réputation.

**Quand devient-il absolument nécessaire de s'emparer de ce sujet ?**

La marque employeur est un sujet incontournable pour les entreprises qui ont du mal à recruter ou qui éprouvent des difficultés à retenir leurs meilleurs éléments. Et pour celles qui ont de gros volumes de recrutement et qui sont confrontées à une pénurie sur le marché des compétences dont elles ont besoin.

En règle générale, les entreprises en forte croissance, animées de grandes ambitions de développement, doivent intégrer la marque employeur à leur réflexion et à leur stratégie.

**Quels moyens faut-il lui consacrer ?**

Il n'y a pas de montant minimum d'investissement. Il est possible d'enclencher des 1<sup>ères</sup> actions rapidement et avec peu de moyens.

**Existe-t-il une méthode universelle ?**

Non, il n'y a que des réponses contextualisées, adaptées à l'entreprise, en fonction de ses problématiques, de ses forces et faiblesses, de son histoire, de sa culture, de ses valeurs... Pour de meilleurs résultats, une démarche marque employeur doit être accompagnée à ses débuts. ”

# 2 MESURES à un niveau collectif

## 1. Changer le regard des jeunes diplômés sur la PME

“

Quand on sort de grande école, on ne regarde même pas les PME. Vous avez des salons, par exemple à HEC il y a des journées carrières ; il n'y a pas de PME là-dedans. Les meilleurs élèves d'école de commerce font leur premier stage ou job dans une banque d'affaires ou dans le conseil. C'est une culture, et cela forge les idées des gens. C'est un socle culturel qui fait que ce n'est pas dans le champ. La startup, c'est fun et en haut de la liste. Mais une PME qui n'est pas une startup, je ne pense pas.”

Floriane, 28 ans,  
diplômée d'HEC Paris et de l'ENSAE  
Verbatim extrait de l'étude qualitative « *Dans la tête des talents* »

Les jeunes diplômés ne connaissent pas les PME-ETI, et ils ne sont pas spécialement attirés par elles. **Une étude conduite en 2015 par Job Teaser et Deloitte « L'entreprise idéale de demain » montrait ainsi que seulement 9 % des étudiants souhaitaient intégrer une PME et 1 % une entreprise familiale.** La majorité donne sa préférence à la grande entreprise ou à la startup, voire à l'entreprise de taille moyenne.

**Les jeunes diplômés ont une image assez imprécise de la PME, et dans l'ensemble plutôt négative.** Ils n'ont pas conscience que certaines d'entre elles sont des fleurons de notre économie, sont à la pointe des technologies, ont une envergure internationale ou un rythme de croissance élevé digne d'une startup. La PME et les diplômés de grandes écoles sont 2 mondes qui ne se rencontrent pas, qui sont en partie étrangers l'un à l'autre.

Attirer les talents dans la PME, cela passe par un resserrement des liens entre les PME et les écoles, ainsi qu'un renouvellement des représentations autour de la PME.

## • UNE INITIATIVE POUR CHANGER LE REGARD DES JEUNES DIPLÔMÉS

### Le plus beau stage du monde.....

Six PME de croissance de l'Accélérateur PME de **Bpifrance** (Alphi, Arélis, Astellia, Groupe JBT, Socomore et Technisem) se sont regroupées dans une initiative commune : « **Le plus beau stage du monde** ».

Son principe : envoyer 2 étudiants dans leurs filiales à l'international (Maroc, Sénégal, États-Unis, Mexique, Qatar et en France) pour travailler, mais aussi pour rendre compte de leur expérience auprès de la communauté étudiante.

L'objectif est de montrer que les PME peuvent offrir des carrières passionnantes à des jeunes diplômés, y compris à l'international.



## LE PROJET

### PRINCIPES



**6 MOIS**  
DE TOUR DU MONDE

des **implantations à l'international** des membres Accélérateur PME pour promouvoir le dynamisme de **l'entrepreneuriat français**



**2 STAGIAIRES**

aux profils complémentaires, ambassadeurs de **La French Fab** à l'étranger



**6 PME FRANÇAISES**

Alumni **Accélérateur PME** et fleurons de leur industrie

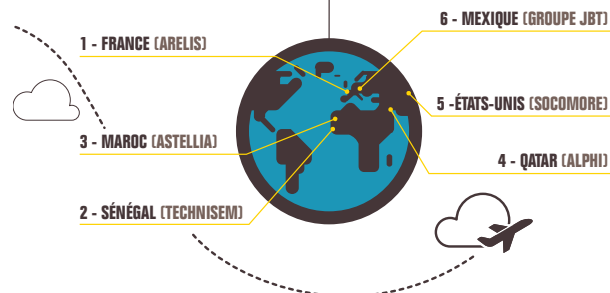
### AMBITION

**ATTIRER LES JEUNES TALENTS DANS LES PME FRANÇAISES DE CROISSANCE**

➔ **RENCONTRER**  
les entrepreneurs français à l'étranger et **faire connaître** les champions internationaux de demain

➔ **VALORISER**  
les **success stories** de développement à l'international des entreprises françaises

➔ **S'ASSOCIER**  
au projet commun de 6 entrepreneurs ambitieux





# Comment les talents issus d'écoles de commerce et d'ingénieurs se représentent-ils la PME-ETI ?

1

**La PME-ETI est agile, souple et réactive** : dans la PME, on peut facilement passer de l'idée à l'action

2

**Dans une PME-ETI, on peut se sentir important** : chaque personne a une importance d'autant plus forte que l'entreprise est petite

3

**La PME-ETI est conviviale** : elle est à taille humaine, le stress y est moins important, la proximité avec les dirigeants plus grande et la souplesse d'organisation plus forte que dans la grande entreprise

4

**La PME-ETI libère le travail** : il y domine une culture managériale axée sur l'autonomie et la responsabilisation des salariés

5

**La PME-ETI permet plus facilement de sortir de son champ de compétence initial** ou de changer de métier

LES PRINCIPALES  
**FORCES**  
QU'ILS ATTRIBUENT  
À LA PME

LES PRINCIPALES  
**FAIBLESSES**  
QU'ILS ATTRIBUENT  
À LA PME

1

Absence de marques, de réputation, de visibilité :  
**la PME-ETI n'est pas socialement valorisante**

2

**La PME-ETI est moins généreuse que la grande entreprise.** Elle est « moins-disante » sur les aspects sociaux

3

**La PME-ETI n'offre pas de perspectives d'évolution professionnelle**

4

Inertie, aversion au risque, culture axée sur le passé :  
**la PME-ETI vit trop dans le passé et ne se projette pas assez dans l'avenir**

5

Fragilité économique : **la PME n'est pas sécurisante**



**La plupart des « talents » interviewés se sentent prêts à aller dans une PME dans une seconde partie de carrière.**



**À condition toutefois qu'il s'agisse d'une PME de croissance, innovante et/ou internationalisée.**



**Deux prérequis : une rémunération attractive et une mission stimulante.**

Source : **Bpifrance Le Lab**, étude qualitative menée auprès de 27 « talents » sous forme d'entretiens individuels ou d'un focus groupe. Profils des personnes interrogées : âgées de 25 à 55 ans, ayant suivi une formation supérieure, maîtrisant 1 à 2 langues étrangères, ayant évolué en termes de responsabilité poste après poste et considérées dans leur entreprise comme des « hauts potentiels » ou des talents.

## Verbatims de talents<sup>(1)</sup>

sur la PME et l'ETI



“ Moi, j’ai fait une carrière grand groupe, et là je vais chercher, à la fois, grande entreprise et PME. Si on veut faire plus et mieux, on le peut dans une PME. Dans une grande entreprise, il faut faire beaucoup de présentéisme et être en permanence dans le relationnel. La notion de talent n’est pas vraiment reliée à l’efficacité. ”

Gwenaëlle, 36 ans,  
Product Manager

“ Dans une PME, on a peut-être plus la possibilité d’être proactif, d’être autonome, et donc d’avoir une valeur ajoutée facile à identifier. ”

Valentin, 26 ans,  
Consultant

“ Dans une PME, on peut être multitâche, on peut plus facilement sortir de ses compétences, prendre des projets sur lesquels on n’est pas expert. ”

Anne, 35 ans,  
Directrice d’Agence bancaire

“ Dans une PME, *grosso modo*, tout le monde est dans le même bateau, ça repose sur toi, sur l’équipe. Dans une grosse entreprise, c’est pas de ton équipe que dépend la boîte. Du coup, cela crée un lien différent entre les gens. C’est un autre atout de la PME. ”

Angélique, 43 ans,  
Head of Product

“ J’ai fait des grandes entreprises et je suis maintenant dans une startup. Je me vois mal revenir dans un grand Groupe. C’est vrai que la grande entreprise est sécurisante. Là, je me défonce pour que l’entreprise avance, j’ai plus d’impact, les décisions sont plus faciles, il y a moins de *bullshit*. ”

Étienne, 32 ans,  
Directeur Communication

<sup>(1)</sup> Source : **Bpifrance Le Lab**, étude qualitative menée auprès de 27 « talents » sous forme d’entretiens individuels ou d’un focus groupe.

# LES CONTRE

“ La PME qui vit comme un rentier, qui vit sur son passé, grâce à une révolution faite il y a des années, ce n'est pas intéressant pour un jeune, pour un talent. Si vous n'êtes pas actionnaire et si c'est pour faire un boulot de rentier, ce n'est pas très attractif. ”

Vincent, 50 ans,  
Directeur de l'Innovation

“ Dans les PME du bâtiment, la marge de progression pour recruter de bons profils est immense. On est dans un vieux métier où on pense qu'on pourra continuer de faire comme on a toujours fait. Le risque de la PME, c'est de vivre sur ses acquis, de refuser de s'adapter, de se moderniser... ”

Marion, 28 ans,  
Chargée de projet HQE, ISSBA

“ Alors les arguments des PME... Je peux commencer par le contraire ? Même le terme PME, je le trouve moche. Ça ne donne pas envie d'y bosser, c'est pas sexy. On te prend un peu pour un *loser* en termes d'image - c'est pas top. Moins bien que bosser chez Schneider, qui fait 5 Md€ de CA par exemple. ”

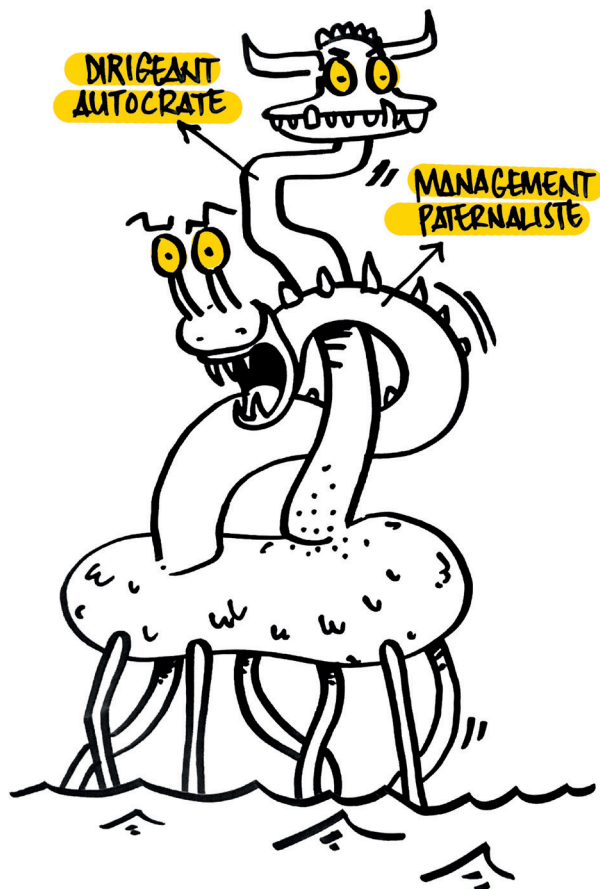
Philippe, 40 ans,  
Entrepreneur, diplômé de Polytechnique

“ Cet environnement PME ne me sécurise pas, ce n'est pas stable (...) Et par rapport à la PME et à la PME familiale notamment, j'ai une grosse appréhension vis-à-vis du dirigeant : est-ce un tyran ? ”

William, 38 ans,  
Cadre commercial

## Les deux repoussoirs absolus d'une PME

aux yeux des talents et donc,  
les deux grands préjugés à combattre :



## 2. Créer des labels employeurs collectifs

“ La PME, tu ne la connais pas. C’est une première chose : tu ne sais pas où tu mets les pieds ! ”

Cyril, Directeur commercial, 45 ans  
Verbatim extrait de l’étude qualitative « Dans la tête des talents »

Le terme de PME ne fait pas rêver, il n’évoque spontanément rien de positif. Aucun avantage employeur ne lui est naturellement associé (voir page 135). Aller dans la PME-ETI, c’est faire un saut dans l’inconnu ou pour reprendre l’expression ci-dessus, « ne pas savoir où l’on met les pieds ». Généralement, le terme de PME renvoie, dans le meilleur des cas, à la taille humaine de l’entreprise, souvent malheureusement aussi à des modes de management autoritaire ou paternaliste. C’est pourquoi les PME-ETI ont intérêt à mobiliser des marques collectives pour dépasser les préjugés dont elles font l’objet.

Être une entreprise de La French Tech (collectif de startups françaises) ou du Patrimoine Vivant (EPV, label réservé aux entreprises ayant des savoir-faire artisanaux et industriels d’excellence), c’est assurément un atout pour la communication employeur. **C’est dans cet esprit qu’a été créée la marque La French Fab pour améliorer l’image de l’industrie française, notamment sur le plan RH.** Ces initiatives en appellent beaucoup d’autres, pour valoriser le tissu des petites entreprises et leurs atouts méconnus. Il est ainsi possible d’imaginer des labels :

- pour les petites entreprises leaders mondiaux sur leurs niches de marché, les « champions cachés » ;
- pour celles qui adoptent des pratiques de management innovantes et participatives ;
- pour celles qui offrent à des populations éloignées de l’emploi des possibilités de se former à un métier et d’acquérir une expérience professionnelle, les « entreprises tremplin » ou « de la seconde chance », etc.

# CONSTRUIRE UN IMAGINAIRE AUTOUR DE LA PME

## • LES AVANTAGES EMPLOYEURS PERÇUS PAR LE GRAND PUBLIC

LA GRANDE  
ENTREPRISE



Le prestige, le confort,  
la sécurité, la rémunération,  
les perspectives de carrière

L'ADMINISTRATION  
PUBLIQUE



La sécurité de l'emploi,  
la mission d'utilité publique

LE MILIEU  
ASSOCIATIF  
OU PARAPUBLIC



Le sens, le prestige quelquefois,  
les valeurs partagées

LA STARTUP



L'aventure, la modernité,  
le management horizontal,  
l'accès au capital

LA PME-ETI



# Les PME et ETI ont des atouts !

De nombreux atouts de la PME et de l'ETI entrent en résonance avec les attentes des salariés. **Dans l'ensemble, les PME sont des entreprises conviviales :**

- dans lesquelles **les dirigeants sont proches de leur équipe** ;
- avec **une culture et des valeurs fortes** ;
- pratiquant **un management responsabilisant**, qui laisse beaucoup de place à l'initiative personnelle ;
- **reconnaissantes** envers leurs collaborateurs ;
- plutôt **solides et pérennes**.

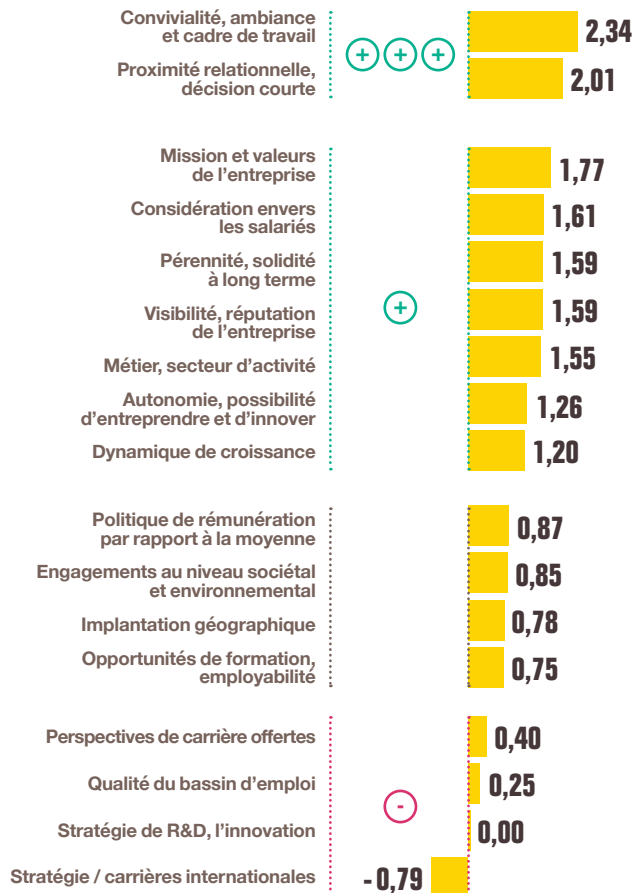
**Au-delà de ce socle commun d'avantages, certaines PME ont des particularités fortes et attractives :**

- 34 % ont des **engagements sociaux et environnementaux** significatifs<sup>(1)</sup> ;
- 33 % ont une **politique de rémunération au-dessus de la moyenne** de leur secteur<sup>(1)</sup> ;
- 28 % développent de façon significative **l'employabilité** de leurs collaborateurs grâce à la **formation**<sup>(1)</sup> ;
- 22 % ont des **stratégies R&D et d'innovation attractives**<sup>(1)</sup> ;
- 14 % ont des **pratiques de management innovantes et horizontales** ;
- 11 % peuvent offrir **de vraies perspectives de carrière à l'international** à leurs collaborateurs<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> Part des entreprises qui se sont attribuées une note de 2 ou 3 sur une échelle d'importance allant de -3 (faiblesse forte) à +3 (force majeure) pour l'item considéré.

## • LES FORCES ET FAIBLESSES DES PME ET ETI SUR LE PLAN RH<sup>(1)</sup>

UNITÉ : NOTE MOYENNE (SUR UNE ÉCHELLE ALLANT DE -3 À +3)



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans les PME et les ETI », février-avril 2017, 1 813 réponses exploitées.

<sup>(1)</sup> Perception des dirigeants interrogés.



**ANNEXES**

**&  
REMER  
CIEMENTS**

# Présentation

## des contributeurs aux tribunes



**Christophe Abrial** Diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Toulouse, Christophe Abrial a 17 ans d'expérience dans un groupe international de distribution alimentaire à divers postes de cadre dirigeant, dont celui de contrôleur de gestion, Directeur d'établissement, DRH opérationnel Sud. Fondateur et dirigeant du cabinet CREA management : Conseil - Formation - Coaching, il est également artiste peintre, amateur et conférencier en histoire de l'art.



**Fabrice de l'Assomption** Disposant d'une expérience de plus de 20 ans dans le Conseil en Recrutement de Cadres, en Ressources Humaines et en Management, il a exercé ses talents au sein de plusieurs enseignes prestigieuses du recrutement et de la chasse de têtes, en France et à l'étranger. Il a également créé 6 entreprises à ce jour.



**Agnès Duroni** Spécialiste de la marque employeur, elle a publié en 2011 une thèse professionnelle sur ce sujet en y apportant une nouvelle vision. Elle intervient régulièrement en conférence au sein d'entreprises. Elle est également l'auteure du blog « Marque employeur nouveaux enjeux RH ». Agnès Duroni est la fondatrice d'Adevea (agence conseil en développement du capital humain et marque employeur).



**Pierre-Marie Gaillot** Ingénieur en Excellence Opérationnelle, complétée par une formation à la communication non verbale, Pierre-Marie Gaillot s'appuie sur 30 ans d'expérience professionnelle dans l'innovation et le développement d'applications numériques, le conseil en organisation et management et le pilotage de Business Units. Aujourd'hui, responsable Industrie du Futur au Cetim, il pilote également l'accompagnement des entreprises pour le compte de l'Alliance Industrie du Futur.



**Christine Greiner** Diplômée de l'ISG et de l'ESSEC, Christine Greiner a 30 ans d'expérience dont 13 en entreprise. Généraliste en capacité d'interagir sur la plupart des sujets de l'agenda d'un décideur, Christine met son expertise en organisation, gouvernance et transformation à disposition des dirigeants, actionnaires et boards. Elle a une longue expérience des situations à fort enjeu et des transformations complexes au plus haut niveau de l'entreprise. Elle dirige C\_Suites Conseil, cabinet qu'elle a fondé en 2010.



**Philippe Massiera** Après une première expérience dans le secteur privé, comme responsable marketing et commercial à l'international, Philippe Massiera est depuis 2010 professeur associé à EDC-Paris et depuis 2016 responsable du département Entrepreneuriat. Docteur en gestion, spécialisé en marketing et en entrepreneuriat, ses travaux de recherche portent plus spécifiquement sur l'étude des pratiques marketing des PME. Il collabore régulièrement comme référent scientifique à l'élaboration d'études terrain en partenariat avec divers institutions privées comme publiques.



**Véronique de Saint André** Associée fondatrice de La Compagnie, spécialisée sur l'accompagnement humain du dirigeant et ses 3 capacités stratégiques : se développer, s'entourer et mobiliser un collectif. Véronique est diplômée du Master de management RH de l'ESSEC et Coach certifiée par HEC.



**André-Yves Portnoff** Chimiste, Docteur d'État en métallurgie, il a dirigé les informations techniques de l'Usine Nouvelle, puis créé et dirigé 10 ans le seul mensuel de prospective technologique francophone, Science & Technique. Co-auteur du 1<sup>er</sup> rapport français sur la Société de l'immatériel (La Révolution de l'intelligence, 1983-1985), il a développé avec Futuribles et 5 grandes entreprises un outil d'évaluation des organisations par les facteurs immatériels, exploité notamment dans un guide du Medef sur la transition numérique.



# Méthodologie de l'étude

## et structure de l'échantillon

L'étude « Attirer les talents dans les PME et les ETI » s'est déroulée de janvier à juin 2017 autour de 3 enquêtes de terrain :

### « Dans la tête des talents »

#### Étude qualitative, déployée de janvier à février 2017.

Objectif : comprendre la perception et les attentes des talents vis-à-vis de la PME. 27 « talents » interrogés dans le cadre d'entretiens semi-directifs et d'un groupe de 6 personnes.

Profil des personnes interrogées : âgées de 25 à 55 ans, ayant suivi une formation supérieure, maîtrisant 1 à 2 langues étrangères, ayant évolué en termes de responsabilité poste après poste et considérées dans leur entreprise comme des « hauts potentiels » ou des talents.

### « Attirer les talents dans les PME et les ETI »

#### Étude quantitative, déployée de février à avril 2017.

Questionnaire envoyé à 30 000 dirigeants de PME et d'ETI, tirés aléatoirement dans la base des 140 000 PME et ETI déposant des comptes aux greffes des tribunaux de commerce et ayant réalisé un chiffre d'affaires compris entre 2 et 1 500 M€ lors du dernier exercice comptable. Au total 1 995 réponses ont été collectées (taux de retour de 6,7 %), et 1 931 effectivement exploitées dans l'analyse statistique.

### Entretiens de dirigeants de PME et ETI

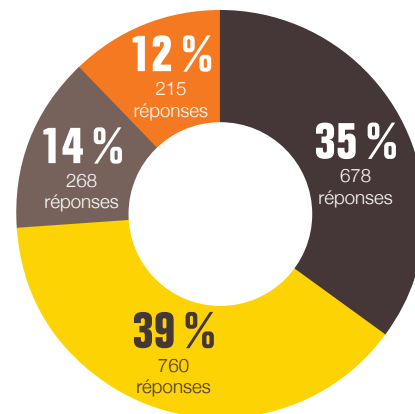
Entretiens semi-directifs en face à face ou par téléphone réalisés entre mai et juin 2017, auprès de 26 dirigeants ayant répondu au questionnaire et ayant accepté notre invitation à échanger autour des problématiques de recrutement et grands enjeux RH de l'entreprise.

Tous les verbatims et résultats chiffrés présentés dans cette étude sont extraits de ce dispositif d'enquête.

#### Profil des entreprises ayant répondu au questionnaire :

- très majoritairement de petite taille : 74 % ont moins de 50 salariés ;
- 48 % situées dans des petites, voire très petites agglomérations urbaines ;
- réparties entre les secteurs du commerce (29 %), des services (29 %), de l'industrie (26 %) et de la construction (16 %) ;
- essentiellement patrimoniales (42 %) et familiales (35 %).

#### • VENTILATION PAR TAILLE D'ENTREPRISE



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans les PME et les ETI », février-avril 2017, 1 931 réponses exploitées.

## • VENTILATION PAR TAILLE D'AGGLOMÉRATION

TAILLE DE L'AGGLOMÉRATION	RÉPONDANTS		EXEMPLES D'AGGLOMÉRATION
	EN NOMBRE	EN %	
Très petite agglomération (moins de 50 000 habitants)	555	29 %	Manosque, Saint-Flour, Tulle, Guéret, Montélimar, Évreux, Dreux...
Petite agglomération (50 à 200 000 habitants)	374	19 %	Bastia, Rodez, Saint-Quentin, Romans, Troyes, Valence, Cholet...
Moyenne agglomération (200 à 500 000 habitants)	304	16 %	Nancy, Angers, Orléans, Le Mans, Tours, Caen...
Grande agglomération (plus de 500 000 habitants)	697	36 %	Rennes, Grenoble, Montpellier, Paris, Lyon, Nantes, Toulouse...
<b>TOTAL</b>	<b>1 930</b>	<b>100 %</b>	

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans les PME et les ETI », février-avril 2017, 1 930 réponses exploitées.

## • VENTILATION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

SECTEUR D'ACTIVITÉ	RÉPONDANTS	
	EN NOMBRE	EN %
Commerce et réparation automobile	564	29 %
Services	564	29 %
Industries (extractives et manufacturières)	507	26 %
Construction et immobilier	295	16 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 930</b>	<b>100 %</b>

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans les PME et les ETI », février-avril 2017, 1 930 réponses exploitées.

## • VENTILATION PAR TYPE D'ENTREPRISE

SECTEUR D'ACTIVITÉ	RÉPONDANTS	
	EN NOMBRE	EN %
Entreprise patrimoniale	799	42 %
Entreprise familiale de 2 <sup>e</sup> génération ou +	411	21 %
Filiale d'un groupe français ou étranger	277	14 %
Entreprise familiale de 1 <sup>re</sup> génération	271	14 %
Entreprise organisée sous forme de coopérative, mutuelle, association ou fondation	58	3 %
Entreprise détenue par un fonds d'investissement	30	2 %
Autres	67	4 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 913</b>	<b>100 %</b>

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans les PME et les ETI », février-avril 2017, 1 913 réponses exploitées.

## Bibliographie : articles académiques

---

- Ambler, T. et Barrow, S., « *The employer brand*, *Journal of Brand Management* », 4, 185-206, (1996)
- Arachchige, B.J.H. et Robertson, A., « *Business student perceptions of a preferred employer : a study identifying determinants of employer branding* », *Journal of brand management*, (2011)
- Berthon, P., Ewing, M. et Hah, L.L., « *Captivating company : dimensions of attractiveness in employer branding* », *International Journal of Advertising*, (2005)
- Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M., et Michaels iii, E.G., « *The War for Talent, The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co.* », (2001)
- Charbonnier-Voirin, A. et Vignolles, A., « *Marque employeur interne et externe : un état de l'art et un agenda* », *Revue Française de Gestion*, N°246, (2015)
- Duroni, A., « *De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH* », Thèse professionnelle, HEC Paris, (2011)
- Gerardy, Céline et Delfosse, Anthony « *L'attractivité de la PME en tant qu'employeur* » : perception et évaluation de l'Employer Brand Image de la PME par les futurs diplômés de l'Université Catholique de Louvain (EPL, faculté des bio ingénieurs, LSM). Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, (2015)
- Gladwell, M., « *The Talent Myth, are smart people overrated ?* », *The New-Yorker*, (2002)
- Maclouf, E. et Belvaux, B., « *Contribution de la marque employeur à l'attractivité : les limites des approches cognitives analytiques* », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°98, (2015)
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., et Sels, L., « *A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent* ». *Journal of World Business*, 49(2), 180-191, (2014)

- Tansley, C., « *What do we mean by the term "talent" in talent management ?* », *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43 Iss 5 pp., 266 - 274, 2011

## Études et enquêtes

---

- Ipsos - BCG - CGE, « *Talents : ce qu'ils cherchent vraiment dans leur emploi* », novembre 2015-janvier 2016, 135 écoles, 3 224 répondants dont 2 111 étudiants et 1 193 alumni
- Deloitte - Jobteaser.com, « *L'entreprise idéale de demain, enquête annuelle* », +/- 1 000 étudiants interrogés
- Manpower Group, « *Enquête pénurie de talents* », enquête annuelle

## Sponsor de l'étude

- **Nicolas Dufourcq**, Directeur général, Bpifrance

## Parrain de l'étude

- **Armand Hatchuel**, Professeur à l'École des Mines - ParisTech

## Les membres du comité de pilotage

- **Christophe Abrial**, Fondateur et dirigeant du cabinet CREA management (Conseil - Formation - Coaching)
- **Fabrice de l'Assomption**, Associé Fondateur de soCietatis (Accompagnement de Dirigeants et d'Organisations / Chasseur de têtes / Révélateur de talents)
- **Emmanuel Denoulet**, Investisseur Bpifrance, Responsable de l'offre Capital Famille
- **Agnès Duroni**, Fondatrice d'Adevea Consulting (Conseil en marque employeur et développement RH)
- **Alix Grassin**, Chargée de mission Bpifrance, Accompagnement Entreprises - Pôle Initiative Conseil
- **Christine Greiner**, Fondatrice de C\_Suites Conseil (Conseil de Direction générale)
- **Thierry Lethuillier**, Responsable du Pilotage stratégique Bpifrance, Direction de la Stratégie et du Développement

- **Philippe Massiera**, Associate professor of Entrepreneurial Marketing, Head of the Entrepreneurship department, EDC Paris Business School
- **Caroline Matthieu**, Déléguée générale de Family Business Network France (1<sup>er</sup> réseau mondial de dirigeants et d'actionnaires d'entreprises familiales)
- **Tom Parent**, Doctorat en sciences de gestion, Paris 2 Panthéon Assas
- **Véronique de Saint-André**, Associée Fondateur chez La Compagnie (conseil en développement Ressources Humaines et recrutement)

**Les auteurs tiennent à remercier tout particulièrement les 1 971 répondants aux questionnaires, ainsi que les 26 dirigeants qui ont accepté de recevoir les équipes de Bpifrance Le Lab pour partager leur vision des enjeux RH de la PME.**

Les auteurs remercient également :

- **Abdelkrim Benamar**, Chief Executive Officer d'Astellia, pour son témoignage ;
- **Matthieu Brun et Baptiste Thornary**, pour leur apport d'expertise sur l'analyse des données du questionnaire ;
- **Daniel Bô et les consultants de QualiQuanti** qui les ont conseillés et accompagnés dans la réalisation de l'étude qualitative « *Dans la tête des talents* » ;
- **Olivier Chaudet**, Dirigeant du groupe Valeor, pour son témoignage ;
- **Didier Duval**, Fondateur de LSP-Conseil, pour son apport d'expertise ;
- **Anaëlle Lise**, Stagiaire Chargée de mission, Bpifrance Le Lab, pour sa participation et son appui aux entretiens en face à face avec les dirigeants ;
- **Laure Verdeau**, Responsable de mission Initiative Conseil, Bpifrance, pour ses conseils et ses recommandations.



[www.bpifrance-lelab.fr](http://www.bpifrance-lelab.fr)



[www.twitter.com/BpifranceLeLab](https://www.twitter.com/BpifranceLeLab)



[www.fr.linkedin.com/company/bpifrance-le-lab](http://www.fr.linkedin.com/company/bpifrance-le-lab)

## Contacts Bpifrance

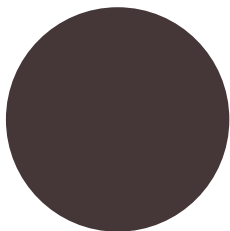
---

**Philippe MUTRICY,**  
Directeur de l'Évaluation,  
des Études et de la Prospective  
[philippe.mutricy@bpifrance.fr](mailto:philippe.mutricy@bpifrance.fr)

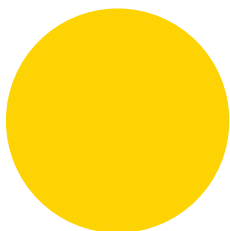
**Élise TISSIER,**  
Directrice de **Bpifrance Le Lab**  
[elise.tissier@bpifrance.fr](mailto:elise.tissier@bpifrance.fr)

**David TARGY,**  
Responsable des publications  
[david.targy@bpifrance.fr](mailto:david.targy@bpifrance.fr)

**Barbara LÉVY-ORTEGA,**  
Responsable des interviews dirigeants  
[barbara.levyortega@bpifrance.fr](mailto:barbara.levyortega@bpifrance.fr)



# **SERVIR L'AVENIR**



Réf. : 4100-01

Achevé d'imprimer sur les presses de l'imprimerie HENRY  
62170 Montreuil/mer - RCS Boulogne/Mer 7775.63.1948

Imprimé en France : janvier 2018.

Ce document est imprimé avec des encres végétales  
sur du papier fabriqué à 100 % à base de fibres provenant  
de forêts gérées de manière durable et équitable  
par un professionnel labellisé Imprim'Vert.

