

LES DIFFICULTES DE STABILISATION DES JD¹ DANS LES PEHT²

Nafiou M. MALAM ALMA
Doctorant en Sciences de Gestion

GESEM - GRH
AES - Université de Montpellier I
nafiou.alma@caramail.com

INTRODUCTION

Les entreprises se trouvent aujourd'hui face à un défi majeur : celui d'assurer leur développement ou au moins leur survie. C'est ainsi que, la recherche de voies solides pour le maintien de la compétitivité, est devenue, plus que par le passé, un grand challenge pour toutes les entreprises tant au niveau national, qu'international.

L'optimisation des ressources dans tous les domaines : mercatique, production, finance..., y compris la gestion des ressources humaines, est alors devenue une condition nécessaire pour rechercher souplesse, flexibilité et adaptabilité, en vue d'acquérir un avantage concurrentiel.

Ainsi, pour restaurer leurs capacités concurrentielles, les entreprises sont amenées à opérer des changements dans leur organisation et dans leurs besoins en hommes, entraînant du coup, des déplacements tant quantitatifs que qualitatifs dans leurs activités professionnelles et les emplois offerts (D'Iribarne, 1989).

Ce phénomène est encore plus accentué, quand il s'agit d'une entreprise de haute technologie, car, comme le souligne Simon Ramo(1980)⁴, « *le cœur de son activité – le développement, la production et la commercialisation des produits technologiques – est en perpétuelle instabilité, sous l'influence de la découverte scientifique et du progrès technologique* ».

C'est dans ce contexte de forte turbulence que nous envisageons étudier le rapport des PEHT avec les JD, ce qui nous amène à expliciter les différents intérêts de notre recherche :

- Intérêts pratiques :

La question des rapports des jeunes et l'emploi est depuis longtemps déjà, un thème important du débat social (Rose, 1998). L'ampleur du phénomène du chômage des jeunes et la façon dont il est socialement perçu en sont sûrement pour quelque chose.

¹ JD =Jeune diplômé.

² PEHT = Petite entreprise de High Tech.

⁴ Simon Ramo (1980) "The management of Innovative Technological Corporations ", New York, NY, Wiley Interscience ".

Cependant force est de constater que la plupart des travaux s'intéressent aux jeunes sans qualification ou peu qualifiés, relativement à leurs difficultés d'accès à un emploi. Peu de recherches sont en effet dédiées à l'après-recrutement des JD hautement qualifiés (jeunes ingénieurs ou docteurs), dans les PEHT.

Pourtant beaucoup de travaux et notre propre enquête auprès des dirigeants de PEHT et des JD, fait ressortir, que une fois le recrutement effectué, la « greffe » présente de sérieuses difficultés à prendre.

Certains dirigeants que nous avons rencontrés se plaignent par exemple du manque d'expérience des JD ; ces dirigeants pensent en outre que les JD coûtent trop (salaire, formation...), puisqu'ils ne sont pas immédiatement rentables.

D'autres dirigeants se plaignent du départ prématurés des JD, qui parce que nourris par certaines ambitions des salaires, de carrière ou d'autres aspirations personnelles, préfèrent aller se réaliser dans les grandes entreprises ou ailleurs, et cela, selon les dires des dirigeants, souvent après avoir accumulé une certaine expérience.

Enfin, un certain nombre de dirigeants nous ont avoué avoir eu des difficultés à trouver le nombre suffisant de jeunes ingénieurs en informatique notamment, pour cause de pénurie dans ce domaine.

Dans le même ordre d'idées, et dans le cadre d'une problématique plus large, qui est celle relative aux difficultés de recrutement dans les PME en général, les recherches font état des mêmes problèmes que ceux signalés précédemment.

Ainsi Bayad et Paradas (1998), retiennent trois effets relatifs aux difficultés de recrutement dans les PME : *effet qualité* (adéquation formation/besoin), *effet quantité* (pénurie), *effet maintien* ou *effet intégration* (départ prématuré, difficulté de fidélisation).

Ces difficultés de recrutement sont en tête des problèmes de GRH (Barrow, 1991; Bayad et Hermann, 1991 ; Benoît et Rousseau, 1990) et, selon Kramarz et Lollivier (1990), elles sont deux à trois fois plus importantes en PME qu'en GE. Une enquête de l'AGEFOS-PME (1992)¹, montre ainsi, que presque 70% des PME éprouvent des difficultés de recrutement.

D'une manière générale, le recrutement apparaît comme une fonction vitale (Bayad et Paradas, 1998), avec en cas d'échec, des incidences sur la productivité à long terme, et sur de nombreux facteurs de compétitivité (Larrivée et d'Amboise, 1989) ; ces incidences semblent plus grandes en PME (Cliquet, 1992 ; D'Aboville et Bernié, 1991).

La situation devient encore plus compliquée lorsqu'il s'agit des JD fraîchement sortis du système éducatif. En effet, mieux ou davantage formés et informés, les JD paraissent aujourd'hui plus revendicatifs à la fois en matière de responsabilité, de salaire, de sécurité ou de contenu de leur emploi, ou autre réalisation personnelle.

Or, des enquêtes assez récentes (Savall et Zardet, 95), montrent que près de la moitié des salariés dont les JD, estiment que leur situation se dégrade, que les efforts et mérites ne sont ni suffisamment reconnus, ni récompensés. Deux tiers d'entre eux se plaignent ainsi d'un manque d'écoute de leurs attentes et de leurs suggestions par leur hiérarchie. Nous avons,

¹ Cité par Mahé de Boislandelle (1998) « Gestion des ressources humaines dans les PME », Economica, Paris.

aussi, perçu ce malaise de la part de certains JD que nous avons rencontrés dans le cadre de notre enquête exploratoire.

Ainsi, une main d'œuvre active, aujourd'hui mieux formée, plus exigeante, et ambitieuse se trouverait face à un management rigide, qui s'attend à la trouver bon marché, et qui a très peu changé au regard de l'évolution des attentes et aspirations des salariés des JD notamment. En somme un profond décalage existe entre les offres des dirigeants d'une part et les attentes des JD de l'autre, avec souvent des conséquences très coûteuses. A cela s'ajoute le grand décalage entre les compétences disponibles des JD et celles requises par les emplois qu'on leur confie (Savall et Zardet 1995 ; Mahé de Boislandelle, 1998).

Notre recherche s'annonce ainsi, comme une contribution visant à combler ce décalage, en prenant en compte les intérêts bien compris des dirigeants de PEHT et des JD, dans le cadre d'une gestion stratégique des ressources humaines, qui intègre les aspects technico-économiques et socio-politiques de l'organisation.

- Intérêts théoriques :

Le problème de l'emploi des jeunes est aussi une question théorique d'importance, qui a régulièrement préoccupé et divisé les chercheurs (Rosé J, 1998.). Les débats s'articulent autour de l' « insertion professionnelle ». Le caractère pluridisciplinaire de l'objet, la multiplicité des approches et des méthodes possibles, le flou des catégories utilisées, la complexité des processus en jeu et la diversité des situations sont à l'origine de ces divergences.

Ceci conduit D'Iribarne (1986) à remarquer que «... c'est la problématique de "l'insertion" elle-même en tant qu'objet de recherche autonome qui fait l'objet d'une interrogation de plus en plus forte »(P. 94). De son côté Verdier (1996) parle « d'éclatement des perspectives » tandis que Bordigoni, Demazière et Mansuy (1994) évoquent un sujet « construit et problématisé de manière multiforme, en référence à des cadre théoriques et des méthodologies diversifiées ».

Le nombre des acteurs en jeu en matière d'insertion professionnelle – les JD eux-mêmes, les instances de formation, les pouvoirs publics, les entreprises et autres associations- , font de celle-ci un enjeu à la fois économique, social et politique.

L'insertion professionnelle a été définie par Vernières (1997) comme étant « le processus par lequel des individus n'ayant jamais appartenu à la population active, accèdent à une position stabilisée dans le système d'emploi » (p11). La question mise en avant selon cet auteur, est celle de l'acquisition de l'expérience professionnelle, « fonction économique essentielle à la période d'insertion » (p12), condition préalable à l'insertion proprement dite puisqu'elle exige l'obtention d'une « efficacité productive » conforme à la norme. Vincens (1997) va dans le même sens en définissant l'insertion comme un « changement d'état », une succession d'événements individuels et un « processus de passage ».

Dès lors, comme l'indique Rose (1998), les « sortants du système éducatif » constituent bien une catégorie théoriquement pertinente. Et à ce titre, plusieurs théories ont été utilisées pour approcher la question de l'insertion professionnelle.

Ainsi, par exemple, la théorie du capital humain (Becker, 1975, Schultz, 1961) et la théorie de la segmentation (Spence, 1973 ; Thurow, 1975 ; Doeringer et Piore, 1971), ont été utilisées pour rendre compte des enjeux économiques de l'insertion. Pour les tenants de cette approche, le marché du travail est équivalent au marché de n'importe quelle bien économique, seul le diplôme serait rémunéré dans ce cas.

De même, dans une optique sociologique, des auteurs ont analysé l'insertion en termes de mobilité sociale (Boudon, 1973)-en se demandant dans quel mesure le diplôme favorise ou non l'ascension sociale-, puis en termes de reproduction sociale, en analysant les mécanismes qui expliquent les inégalités d'accès et de réussite de l'école (Bourdieu, 1970).

Malgré l'apport incontestable de ces théories, elles n'expliquent cependant pas pourquoi des JD placés dans les mêmes conditions de départ, aboutissent à des insertions professionnelles différentes. C'est la raison pour laquelle certains auteurs ont cherché à examiner des déterminants autres que sociaux ou économiques, pour aborder la question de l'insertion professionnelle.

C'est ainsi que Joseph, Lochet et Mansuy (1997) ont étudié la question en termes d'«*intégration*», pour souligner le fait que le processus d'insertion « concerne, de façon centrale, l'entreprise ». Pour ces auteurs *l'intégration* se définit comme « un processus de construction d'une expérience professionnelle qualifiante et de reconnaissance de cette qualification à travers un type de relation d'emploi qui s'inscrit potentiellement dans le moyen-long terme »(p 286-287).

Cette perspective est la nôtre, et la définition de « l'intégration » donnée par ces auteurs nous convient, d'autant plus qu'elle fait clairement apparaître la notion de « socialisation professionnelle » proposée par des auteurs tels Dubar (1991), ou Berger et Luckman (1992), notion importante en matière d'insertion professionnelle à notre avis.

Dubar (1991) définit en effet la socialisation, comme un « processus de construction des identités sociales et professionnelles dont la caractéristique est une réflexivité accrue de l'acteur vis à vis de son environnement normatif et social ». Berger et Luckman (1992) la définit comme « un processus qui consiste à acquérir des savoirs professionnels (langage, méthodes, vision du monde) et un ensemble de savoirs spécifiques et de rôles directement ou indirectement enracinés dans la division de travail ».

La socialisation professionnelle apparaît ainsi comme une période d'initiation et de conversion, d'acquisition de rôles et de modèle de comportements, de normes et de valeurs ; elle devient à ce titre un des traits constitutifs des professions.

La socialisation professionnelle ainsi définie apparaît donc, comme un concept pertinent dans notre recherche sur les JD qui sont en situation de premier emploi. Dans cette optique en effet, l'insertion professionnelle apparaît comme une période de « construction identitaire articulant identité objective et identité pour soi » (Dubar, 1991), période assurant, dans un contexte spécifique, l'acquisition de savoirs, la construction du rapport à l'activité et l'accès progressif à l'autonomie (Rose, 1998).

Cependant comme le note Berger et Luckman (1992), la réussite de l'insertion professionnelle vue sous cet angle de l'intégration, dépend, notamment du degré « d'engagement personnel »- (d'implication ?)- et du rôle des principaux acteurs en place. Il convient de ce fait, de se

détacher de toute vision purement structuro-fonctionnaliste¹ qui tendrait à faire de la socialisation professionnelle quelque chose qui s'impose aux JD, en les considérant comme des agents passifs, sans aucune marge de manœuvre.

En effet, Dubar (1992) recommande lui-même d'analyser « les mécanismes² de la socialisation professionnelle » comme une « construction des formes identitaires par une double transaction » : une transaction « biographique » consistant à projeter des avenir possibles en continuité ou en rupture avec un passé reconstitué, et une transaction « relationnelle » correspondant à la capacité à faire reconnaître par des partenaires institutionnels la légitimité de ses prétentions (pp. 520-521).

Notre perspective de recherche est de privilégier ainsi, un processus « interactionnel » mettant en contact le JD, le dirigeant - personne clé de la PME (Mahé de Boislandelle, 1998)- et les autres salariés, dans un cadre précis, qui est celui d'une PEHT avec une structure et une culture bien établies.

Cette perspective nous amène à faire recours à d'autres théories dans le cadre de notre recherche sur la stabilisation des JD.

C'est ainsi que nous aurons recours au « Modèle des ressources et des compétences » pour plaider en faveur d'un réexamen de la relation entre la stratégie et la GRH dans les PEHT. Cette posture théorique nous permet d'évoquer le paradigme dit d' « *intention stratégique*³ » (Prahalad et Hamel, 1989), pour analyser le comportement stratégique du dirigeant de la PEHT et ses pratiques de GRH, en centrant l'attention sur les ressources internes comme base du développement de son entreprise.

Il s'agit en fait, d'évoquer une autre conception de la stratégie qui délaisse un peu l'idée de choix des couples produits-marchés, de la chaîne de valeur (Porter, 1980, 1985), pour fonder l'avantage concurrentiel sur les ressources internes et les compétences mobilisables par l'entreprise.

Par rapport à la gestion des ressources humaines, cette approche stipule que, les employés d'une firme et la façon dont ils sont gérés jouent un rôle capital dans le succès des organisations et constituent une source cruciale d'avantage stratégique durable (Mbengue et Petit, 2001).

Le modèle des ressources et des compétences apparaît ainsi comme un cadre d'analyse pertinent, qui nous servira d'examiner les pratiques des dirigeants de la PEHT, surtout en matière d'innovation technologique et du recrutement des JD.

Il s'agit pour nous de mettre en lumière le statut stratégique de la ressource humaine, dans la maîtrise du développement technologique, et donc la nécessité pour les dirigeants, de s'inscrire dans le long terme, à travers une gestion prévisionnelle appropriée, et ce, pour faire face à leurs besoins en compétence.

¹ Confère Parsons T (1972) notamment.

² L'auteur entend par là la formation professionnelle (initiale et continue), accompagnant l'accès aux emplois et la mobilité ; la formation sur le ts assurant l'apprentissage du travail...

³ l'intention stratégique pourrait se comprendre comme une ambition permanente de compétitivités partagée par les membres de l'organisation et non directement reliée aux ressources actuelles de l'entreprise.

L'approche par les ressources et les compétences, implique une attitude proactive de la part des dirigeants de PEHT et, comme l'indique Savall et Dalet (1997), elle va contre la quête de la performance immédiate et de courte vue, la réduction, et la défensive, signes d'un grand manque de regard vers l'avenir.

Cette approche requiert donc un appui fort du dirigeant de la PEHT, et cela interpelle en outre, son système cognitif. En effet, la notion d'*intention stratégique* évoquée plus haut se rapproche assez nettement de la notion de *vision stratégique*¹ évoquée par des auteurs tels Cosette (1993) par exemple.

La vision stratégique du dirigeant, est, selon (Cosette, 1993), étroitement liée à son système cognitif, et des biais cognitifs peuvent l'affecter (confère notamment effet de nombre et effet de grossissement – caractéristiques de la GRH en PME – Mahé de Boislandelle, 1998).

L'intention, tout comme la vision, se fonde sur une dynamique ou encore une tension entre une ambition forte, déclinée par des objectifs séduisants, et une capacité de réaction et d'adaptation de l'organisation. Comme le soulignent Métais et Roux-Dufort (1997), l'apprentissage organisationnel est au cœur de cette dynamique.

Selon Hamel et Prahalad (1989), c'est parce que les entreprises japonaises ont su émerger et conserver avec obstination cette intention stratégique qu'elles ont pu acquérir des situations de leadership mondial et donc des performances durables. Ces auteurs établissent ainsi un lien direct entre intention stratégique et performances de la firme.

De son côté Simon (1991), souligne que l'élément central permettant d'articuler les composantes du système cognitif (structures et processus cognitif), c'est la représentation que se fait le sujet de l'objet à traiter. C'est la raison pour laquelle nous aurons recours au concept de « *représentation sociale* », mais aussi à la *théorie de rôles* (Katz et Kahn, 1978) pour aborder la construction de la relation d'emploi entre le dirigeant et le JD.

Notons aussi, que c'est la compétence collective qui est en jeu dans le cadre du modèle des ressources et de compétences. Cependant, il importe de s'intéresser à une gestion individuelle de compétence dans la quête d'une stabilisation professionnelle du JD. C'est pourquoi nous aurons de plus recours au concept d'*employabilité*¹ dans cette recherche.

En effet, à partir du moment où il devient de plus en plus difficile pour les dirigeants des petites structures de gérer la carrière des salariés comme dans les grandes entreprises – pour des raisons des raccourcissements des lignes hiérarchiques mais aussi des difficultés à prédire un parcours professionnel notamment-, « *la promesse d'employabilité* » pourrait servir de rempart contre ce handicap (Dany, 1997, Valax, 1998).

Après avoir indiqué les théories et concepts que nous comptons mobiliser dans le cadre de notre recherche, nous exposons maintenant, notre problématique dans les termes suivants:

- *Comment gérer qualitativement les besoins et les ressources en personnel d'une petite entreprise de High Tech (PEHT)?*

¹ la vision stratégique pourrait se comprendre comme construction mentale cohérente intégrant les objectifs, les stratégies, les plans, les plans d'action dans une image future de l'entreprise.

¹ l'employabilité est la capacité d'un individu à se maintenir en état de trouver un autre emploi que le sien, dans ou en dehors de son métier actuel (Thierry D, 1995).

- *Comment stabiliser les jeunes diplômés dans une PEHT ?*
- *Comment pallier les départs prématurés dans une PEHT ?*

Pour répondre à ces questions, nous allons dans une première partie (I) – intitulée *les raisons d'un mariage difficile*- exposer d'abord, les besoins des dirigeants de PEHT dans un contexte de forte concurrence et leurs attentes vis-à-vis des jeunes diplômés (I.1), ensuite nous évoquerons les attentes des JD vis-à-vis des dirigeants de PEHT (I.2).

Dans une seconde partie (II) –intitulée *insertion professionnelle : un pari difficile* -, nous exposerons d'abord, les efforts réalisés côté entreprise et côté JD en matière d'insertion professionnelle (II.1), puis, nous évoquerons les principales pistes de notre recherche (II.2).

I. LES RAISONS D'UN MARIAGE DIFFICILE

Une revue de la littérature sur le rapport des PME² avec les JD, et notre propre enquête exploratoire menée auprès des dirigeants de PEHT, nous amènent au constat suivant : d'un côté on trouve des dirigeants préoccupés par un recrutement efficace dans le cadre de leur activité, et confrontés à un taux de rotation très élevé de leur jeune personnel qualifié, de l'autre côté on a des jeunes diplômés avec des stratégies de carrière propres, et guidés par des aspirations de plus en plus difficiles à satisfaire dans un contexte de petite entreprise.

Dans cette première partie, nous évoquerons d'abord les besoins des dirigeants de PEHT, leurs offres et leurs attentes envers les JD, ensuite nous parlerons des attentes et aspirations des JD.

I.1. Des besoins difficiles à satisfaire

“ Une petite entreprise comme la notre, ne peut pas se payer des gens qui ont vingt ans de carrière parce qu'ils sont trop chers... ”. Cette phrase revient presque systématiquement dans les propos de tous les dirigeants de PEHT, que nous avons rencontrés dans le cadre de notre enquête exploratoire.

Ces propos laisseraient entendre que, faute de pouvoir faire appel aux personnes expérimentées, les dirigeants de PEHT se résolvent à faire recours aux JD, pour satisfaire leurs besoins en main d'œuvre.

Cependant une fois l'embauche du JD effectuée, la “ greffe ” présente assez souvent, des difficultés à prendre, car, les dirigeants s'attendent à une main d'œuvre “ *immédiatement opérationnelle, et immédiatement rentable...* ”, mettant ainsi systématiquement en cause le manque d'expérience des JD, source selon eux, des coûts très élevés.

² Nous faisons référence aux recherches sur les PME en général car nous ne disposons pas d'assez de recherches dans le sujet qui nous intéresse spécifiques aux PEHT.

Une étude menée par Larrivée et d' Amboise (1989) montre que presque la moitié des dirigeants attribuent leurs difficultés avec les JD à des programmes scolaires inadéquats, ou encore à l'impact de la situation économique générale.

Cependant, comme le souligne Laroche (1989) –dans une étude sur des dirigeants de PME- les dirigeants des PEHT, devraient s'interroger sur leur propre rôle plutôt que de rejeter continuellement le problème sur l'offre de travail et les institutions.

La question se pose en effet, de savoir si certains dirigeants de PEHT, ne sont pas tentés d'utiliser les JD pour avoir de la main d'œuvre à bon marché, plus que pour les insérer, dans le cadre d'une gestion constructive des ressources humaines.

En effet, plusieurs recherches (Mahé de Boislandelle (1993); Dolan et al), ont montré qu' une faible rémunération et une absence de perspectives offertes à moyen ou long terme par manque de gestion de carrière organisée, sont à l'origine des difficultés de recrutement, autant que de maintien des membres du personnel nourris par une certaine ambition de rémunération et de statut, que rencontrent les petites et moyennes entreprises.

Cette négligence entraîne fréquemment selon Neiswander et al. (1987), le départ des ressources humaines de grande qualité, dès que la PME commence à percer sur le marché : les concurrents attirent facilement ces individus mal rémunérés ou en manque de perspective de carrière.

A cela il faut ajouter la complexité de la technologie (Bayad et Herrmann, 1991 ; Cliquet, 1992) inhérente au secteur High Tech, et le risque lié à l'innovation technologique source d'insécurité permanente, générant ainsi des conditions de travail précaires tout en offrant guère plus d'autonomie et de responsabilité aux JD.

La situation se complique davantage avec les attentes difficiles à satisfaire, des jeunes de la " *génération Internet* ", qui " *n'écoutent pas tout ce qu'on leur rencontre* ", et qui, comme le souligne Prétel (1999), ne puisent pas dans le " *réservoir culturel* " des anciens, mais dans celui de l'actualité. Nous allons maintenant évoquer les attentes et aspirations des JD.

I. 2. Les attentes et aspirations des Jeunes diplômés

"Les JD ont changé. Ils ne veulent plus d'une carrière "à la papa " construite sur la durée. Ils voudraient tout et tout de suite; aujourd'hui, ils veulent adhérer au projet de développement de l'entreprise...C'est juste de dire qu'ils veulent aussi préserver leur vie personnelle beaucoup plus que leurs aînés ne le faisaient. Et puis, ils veulent apprendre beaucoup de choses..." s'exclame un spécialiste de recrutement.

Les recherches montrent que les JD aspirent à beaucoup d'autonomie, et ils veulent prendre rapidement des responsabilités. Les jeunes de la " *net-économie* " récuseraient de plus l'attentisme et le conformisme. Les diplômés des grandes écoles veulent faire carrière plus vite, gagner davantage d'argent (Lebaube, 2000).

Aujourd'hui, la conjoncture aidant, les jeunes sont très sollicités, et la nouvelle économie leur laisse imaginer qu'ils peuvent faire fortune vite. " *Nous retrouvons des comportements qui nous rapprochent étrangement de 1980: un candidat signe un poste, puis téléphone le*

lendemain pour expliquer que, finalement, il ne le prend pas car il a eu une offre alléchante! ”, déclare le responsable d'une société de recrutement dans le journal « Le Monde »¹.

Cependant, d'après une enquête de la SOFRES² en 1999, les JD veulent bien s'investir à fond au début de leur carrière, mais, ils espèrent aussi trouver une certaine forme de bien-être dans leur travail. Ils veulent se tourner vers les entreprises qui leur offriront la possibilité de prendre rapidement des responsabilités ou qui leur offriront une bonne ambiance de travail. Et cela loin devant la question de rémunération. “.. *Avoir envie de se lever le matin, pour aller bosser...* ” selon les déclarations d'un JD.

Une autre enquête menée par l'ORC³, une agence de communication en recrutement, montre que les aspirations dominantes des JD tiennent à “ l'épanouissement personnel, la qualité des relations dans l'entreprise, et la maîtrise du temps”.

D'après cette enquête, les chefs d'entreprise pensent faire plaisir aux débutants en leur accordant plus facilement un statut cadre. Cependant pour la majorité des interrogés, ce “cadeau” ne représente aujourd'hui aucun avantage professionnel. Ils ont le sentiment que tout le monde est cadre, et qu'il n'y a aucun lien réel avec des missions d'encadrement. Pire, les JD pensent que le statut cadre se traduit surtout, par un cortège d'inconvénients au premier rang desquels: l'imposition et le temps de travail à rallonge.

Par ailleurs, Un sondage de l'institut CSA⁴, indique que 63% des 20-30 ans interrogés demande qu'on “ *leur fixe des objectifs, mais qu'ont les laisse s'organiser comme ils l'entendent* ”. Cependant 32% des responsables d'entreprise seulement souscrivent à cette demande contre 39% qui prescrivent effectivement le travail.

Ainsi comme l'indique De Jouvenel (2001), il existe un hiatus entre les revenus escomptés et les salaires proposés, entre les qualifications acquises et celles requises, entre la nature des emplois auxquels les gens aspirent et celle des emplois offerts.

Autant de décalages donc, qui se traduisent assez souvent par un divorce prématuré, engendrant du coup un taux de rotation très élevé de JD dans les PEHT. Cependant, force est de constater que des efforts sont entrepris ou réalisés de part et d'autre malgré les difficultés pour aboutir à une relation d'emploi stable. Cet aspect est l'objet de la deuxième partie de notre travail.

II. L'INSERTION PROFESSIONNELLE : UN PARI DIFFICILE

Dans cette deuxième partie, nous évoquerons d'abord les efforts des JD puis, ceux des dirigeants en matière d'insertion professionnelle, ensuite nous reparlerons des théories et concepts déjà signalés en introduction, ce qui nous permettra de base pour élaborer plus tard, un modèle de recherche.

¹ Voir Le numéro spécial Le Monde « Campus » du 16 Mai 2000.

² Voir Courrier Cadre, Avril 2001.

³ Courrier Cadre opcit.

⁴ Courrier Cadre opcit.

II.1 : Des efforts de part et d'autre...

← LES EFFORTS COTE JD

Mais pourquoi choisirait-on de travailler dans une PEHT de préférence à une grande entreprise nécessairement porteuse d'avantages matériels? demande Barraux (2001)¹ à un consultant spécialisé qui répond : *“en tout premier lieu, il y a l'intérêt des postes...entre un poste de numéro 187 dans un fragment de congloméra dont on ne sait pas s'il va faire l'objet d'une cession, et une direction opérationnelle dans une PEHT au métier bien lisible, les meilleurs n'hésitent pas...Les multinationales le savent bien, car elles recherchent de plus en plus des cadres entrepreneurs. Ceux qui plongent tout de suite dans la vie réelle des PME ou des start-up ont toutes les chances de brûler les étapes et d'accéder plus vite à des postes de responsabilité dans les grands groupes”*.

Un jeune ingénieur que nous avons rencontré à l'occasion de notre enquête exploratoire, va dans le même sens en disant: *“l'intérêt des petites entreprises comme ça, c'est le manque de moyen ; ça peut paraître incroyable, mais le fait d'avoir justement peu de moyens, les obligent de se débrouiller un peu plus et que par rapport aux grandes structures, on a un peu plus de liberté du point de vu développement d'ingénierie et d'autres travaux, donc c'est nettement plus formateur ; je pense que par rapport aux grands groupes, ça permet d'avoir plus rapidement d'expérience...”*.

Beaucoup de JD que nous avons rencontrés, préfèrent travailler dans une PEHT et se sentir *“ impliqués ”*, même avec une faible rémunération, plutôt que dans une grosse boîte avec une bonne rémunération mais un travail *“ inintéressant ”*.

Ces JD acceptent donc volontiers de se plier aux exigences mouvantes des PEHT, mais ils attendent en retour que ces dernières se montrent, elles aussi, plus flexibles.

Passer par une PEHT ou une start-up serait ainsi perçu comme un stimulant de carrière pour un débutant. Les arguments portant sur l'ambiance de travail ou l'absence de formalisme hiérarchique restent également très attractifs.

Tout à changer en quinze ans, indique un spécialiste de recrutement, dans le monde des petites et moyennes entreprises.... Recruter un cadre de haut niveau était au paravant un cauchemar, un vrai parcours de combattant. Aujourd'hui dit-il, les JD reconnaissent qu'il n'y a pas de meilleure école pour s'exercer aux vraies responsabilités. Ce point de vue nous amène à évoquer les efforts entrepris par les employeurs envers les JD.

← LES EFFORTS, COTE DIRIGEANTS

Une enquête de l'APEC² en juillet 2000, montre que le salaire moyen d'un jeune diplômé, pour un emploi à plein temps dans les petites et moyennes entreprises, progresse régulièrement : de + 8% pour les trois dernières années. Toutefois, on note aussi que les différences de rémunérations restent notables selon la formation d'origine (école ou université) et le secteur auquel appartient l'entreprise : ainsi un jeune diplômé en informatique issue d'une grande école, débiterait sa carrière à 194 KF annuel contre 181 KF pour un universitaire.

¹ Barraux et Laforce (2001) *“ La chasse aux talents : contre-offensive des PME ”*, les Echos, 1^{er} Mars. P 54.

² APEC : *“ Association pour l'emploi des cadres ”*

De plus l'enquête montre que 84% des jeunes diplômés sont en contrat à durée indéterminée (CDI), soit une hausse de 9 points par rapport à 1977. Dans 20% des cas, un CDI intervient après un CDD ou une mission d'intérim. Cette pratique se développe puisqu'un an plutôt, elle n'apparaissait que dans 10% des cas.

Pour le directeur de l'APEC, les petites entreprises se montrent plus raisonnables quand aux critères de sélection des JD: *“ un jeune qui a vécu une période de chômage n'est plus voué aux gémonies. De même, il y a quelques années, on nous demandait le mouton à cinq pattes: débutant, mais avec une expérience professionnelle d'au moins deux ans; généraliste, mais spécialiste de tel ou tel secteur et de telle fonction... Aujourd'hui, les entreprises prennent un débutant sans tergiverser car elles ont compris qu'il pourrait, même sans expérience, participer pleinement à leur développement”*.

De plus, selon le directeur de l'APEC, les petites entreprises sont plus conscientes que par le passé de leurs handicaps, le premier de tous en période de croissance forte, étant dit-il, l'anonymat, l'obligation de lutter avec les géants qui ont un nom connu. Dans bien des cas, rien ne différencie aujourd'hui, leurs méthodes de celles des grands groupes ajoute-t-il.

Le président du CJD¹ va dans le même sens en déclarant : “ nos entreprises n'ont guère les moyens d'attirer les talents que recherchent les grands. C'est pourquoi nos talents, nous les fabriquons nous-même. Et nous faisons tout pour les retenir. Toute notre démarche consiste à aligner progressivement les conditions de travail et de rémunérations sur celles des grands. On leur propose volontiers une participation au capital ou des stocks-options... ”.

D'autre part, des partenariats se sont développés avec les établissements d'enseignement supérieur, pour proposer une expérience en entreprise, à travers les offres de stages, ou pour développer des actions de sponsoring.

La bataille pour une insertion professionnelle réussie se mène bel et bien sur le terrain, comme le témoigne aussi, la pléthore de dispositifs mis en place par l'Etat en la matière.

Cependant, comme l'indiquent (Hornsby et Kuratko, 1990), dans leurs efforts envers les JD, les petites entreprises mettraient plus d'accent sur les pratiques de rémunération et d'avantages matériels, pour lesquels la concurrence est inéluctable. Dans ce contexte en effet, ces entreprises n'auraient d'autres choix que de s'aligner sur les pratiques des GE. (Garand DJ et Fabi B, 1995). De plus, ces efforts seraient engagés pour des objectifs purement économiques ou matériels, sans volonté de conservation et de développement des ressources humaines.

Une enquête menée par L'ORC², un organisme de conseil, indique en effet, que les JD ne semblent ni satisfaits, ni dupes des efforts qui sont faits dans leur direction. Ils veulent pouvoir comparer les arguments de l'entreprise, souvent considérés comme une propagande, avec la réalité des conditions de travail, de la vie de bureau, des rapports avec la hiérarchie, des conséquences humaines des choix stratégiques.

L'insertion professionnelle recouvrirait ainsi, d'autres déterminants plus abstraits que des aspects purement matériels ou de statut, que nous allons approfondir.

¹ CJD : “ comité des jeunes dirigeants ”

² Courier cadre op.cit.

II.2. Vers un modèle explicatif de l'insertion professionnelle

L'objectif de cette sous partie est d'approfondir certaines des théories que nous avons déjà évoquées en introduction, ce qui nous servira plus tard, de base pour l'élaboration d'un modèle de recherche.

→ Un cadre théorique, explicatif de l'insertion professionnelle

Notre perspective de recherche nous amène à rechercher des déterminants, surtout organisationnels, dans le cadre de l'insertion professionnelle ; ceci nous conduit à énoncer les deux postulats suivants :

PO1 : " L'insertion professionnelle d'un jeune diplômé est déterminée par son intégration organisationnelle ".

PO2 : " Le contexte organisationnelle (la structure, la culture, la stratégie, le dirigeant, le jeune diplômé) est un facteur déterminant l'intégration organisationnelle du jeune diplômé ".

Nous nous attachons maintenant à justifier le recours à la notion de « *représentation sociale* », « *la théorie des rôles* » et, « *l'employabilité* » que nous avons évoquées à l'introduction, les autres concepts et théories ayant largement été justifiés.

. Représentation sociale : la théorie des représentations sociales considère que toute réalité est représentée, c'est-à-dire interprétée et appropriée par les individus et les groupes qui s'y réfèrent (Abric, 1994). Selon cet auteur, les comportements des individus et des groupes est directement déterminé par les *quatre composantes* de leur représentation de la situation : la représentation de soi, de la tâche, des autres et du contexte.

Par rapport à notre recherche, cette notion nous conduit à envisager que, dans la construction d'une relation d'emploi, ce sont les a priori, et les préjugés, issus des acteurs en interaction (dirigeant, JD notamment), qui priment sur leur comportement. Dès lors, il semble important de s'intéresser à leurs parcours (c'est-à-dire à leurs histoires, leurs valeurs, expériences passées...), car c'est à partir d'eux qu'ils forgent leurs jugements. Plus précisément, le recours à la notion de " *représentation sociale* " nous permettra d'explorer :

- Côté dirigeant

- . La représentation qu'il a de lui-même et de son rôle dans l'entreprise
- . La représentation qu'il a du jeune diplômé, du type de relation souhaité
- . la représentation qu'il a de son environnement, de l'avenir de son entreprise.

- Côté Jeune diplômé

- . La représentation qu'il a de lui-même, de son rôle dans l'entreprise et de son avenir
- . La représentation qu'il a du dirigeant, le type de relation souhaité.
- . La représentation qu'il a de son activité, des autres salariés.

. la théorie des rôles : rappelons tout d'abord que pour les sociologues classiques tels Stoezels (1978), le rôle d'un individu se définit comme " *l'ensemble des comportements à quoi les autres s'attendent légitimement de sa part* ".

C'est dans cette optique, que Elliot (1972) définit la structure sociale de l'entreprise comme un ensemble des rôles. Ces rôles ont des valeurs (le statut), ils entraînent une responsabilité qui peut être exercée à travers l'autorité attribuée pour le rôle.

Cependant cette présentation classique des rôles paraît aujourd'hui trop déterministe. On convient en effet, que l'acteur dispose d'une certaine liberté d'interprétation et d'action. C'est pourquoi nous retenons la modélisation interactionniste de Katz et Kahn (1978), pour aborder cette notion de rôles.

Ces auteurs distinguent en effet, le rôle émis, le rôle perçu et compris et le rôle joué. L'intérêt de la modélisation de Katz et Khan, par rapport à notre recherche, c'est qu'elle permet de représenter l'écart entre le rôle émis au JD (les attentes du dirigeant et des autres acteurs), le rôle perçu et compris par le JD (received role), et enfin le comportement de rôle, c'est-à-dire la réponse effective fournie par le JD (response).

Pour interpréter ces comportements effectifs, on doit considérer que les différents acteurs, (le dirigeant de la PEHT et le JD notamment), interagissent à l'intérieur d'un contexte; ils sont influencés par des facteurs organisationnels, personnels et interpersonnels.

De plus, les rôles comportent de l'incertitude (ambiguïté de rôle, quant au contenu, quant aux conséquences de son exercice); ils peuvent également être conflictuels (conflits intrapersonnels, car l'acteur assume plusieurs rôles, mais aussi conflits interpersonnels quant il y a incongruence des attentes). La modélisation de Katz et Kahn nous sera ainsi, d'un grand secours, pour aborder les difficultés ou tensions qui pourraient naître de l'interaction entre le dirigeant et le JD.

. *Employabilité* : le recours à cette notion, se justifie par le fait, que dans un contexte de petite structure, la conception classique de la carrière, entendue comme progression verticale au sein de la hiérarchie, paraît de plus en plus caduque. L'entrepreneur aurait plutôt intérêt à investir dans l'employabilité au JD, en l'aidant à définir et piloter lui-même son parcours professionnel.

Le problème posé serait le suivant : dès lors qu'un employeur ne peut plus, en réalité garantir ni le plein emploi ni l'emploi à durée indéterminée, faisant l'un et l'autre partie il y a peu du contrat ordinaire, ne peut-il pas s'engager au minimum sur la promesse qu'il assurera à son salarié, en toutes circonstances, la capacité à demeurer employable (Dany, 1997; Valax, 1998)?

Il s'agit aussi, de mettre en perspective la responsabilité individuelle du JD (salarié-acteur de son développement personnel), et la responsabilité de l'entreprise (aider le JD à définir et à piloter son parcours professionnel), dans la constitution et le développement de cette employabilité. En effet comme l'indique Thierry (1995), *l'employabilité* est constituée d'un bagage d'expériences, de volonté d'anticipation et d'autonomie.

En d'autres termes, comme le fait remarquer Karpik (1996), le dirigeant se propose de maintenir, d'entretenir et de développer les compétences du jeune diplômé à la fois pour son usage et, dans l'éventualité d'une séparation, pour préserver les chances d'une reconversion ailleurs. Elle relève comme le souligne Dubet (1994), d'une démarche de stratégie " gagnant-gagnant ".

CONCLUSION

La conclusion portera essentiellement sur la démarche méthodologique de notre travail de recherche. Notre démarche s'inscrit dans une perspective de recherche action. L'insertion professionnelle étant un processus qui s'inscrit dans la durée, nous envisageons une étude longitudinale sur plusieurs périodes, en vue de suivre le parcours professionnel de dix jeunes diplômés. Notre échantillon de base contient donc dix PEHT toutes situées à Montpellier (10 dirigeants, 10 jeunes diplômés).

Notre enquête du terrain se déroule selon les phases suivantes :

Phase0 : pré-enquête (pré-exploration) : identification des principaux problèmes rencontrés par les PEHT en matière du recrutement des JD.

Phase1 : phase exploratoire qualitative : entretiens semi-directifs auprès des dirigeants de PEHT (avec un guide d'entretien semi directif). L'objectif est de détecter la perspective de développement de leur entreprise.

Phase2 : élaboration de deux guides d'entretien semi-directif portant sur l'insertion professionnelle, pour interroger séparément les dirigeants et les JD. L'objectif est d'aborder les pratiques de d'insertion dans ces PEHT.

➔ Les JD que nous avons rencontrés sont soit des jeunes ingénieurs, soit des docteurs dans des domaines aussi variés tels l'électronique, l'informatique, la robotique, comme on peut le voir sur le tableau suivant :

	Age	Diplôme
JD1	28 ans	Doctorat en électronique
JD2	26 ans	DEA en électronique
JD3	23 ans	Ingénieur informaticien
JD4	27 ans	DEA en physique nucléaire
JD5	24 ans	Ingénieur informaticien
JD6	22 ans	Ingénieur technico-commercial
JD7	23 ans	Ingénieur électrotechnicien
JD8	26 ans	Ingénieur R&D- industrie pharmaceutique
JD9	24 ans	DEA biologie moléculaire- biochimie
JD10	22 ans	Ingénieur informaticien

➔ Quelques résultats se sont dégagés de l'analyse du contenu des entretiens que nous avons déjà réalisés. Ainsi, trois types de pratiques de recrutement² semblent se dégager, correspondant à trois situations différentes de pratiques de recrutement de JD :

- *Recrutement-économique* : Ici c'est la logique financière qui domine. Le JD est dans l'entreprise faute de mieux surtout en termes de rémunération. Le dirigeant s'exprime surtout en terme de coûts.

² Nous utilisons recrutement car nous supposons que c'est un concept large qui englobe l'insertion professionnelle.

- *Recrutement-complémentarité* : basé sur complémentarité et la communication et le partage de savoirs entre le dirigeant et le JD. Ce qui conduit à une convergence d'intérêts.

- *Recrutement-divergence* : intérêts et objectifs – autre que financiers- divergents. Risque fort de rupture car conflit latent.

Nous comptons dans une prochaine étape, doubler notre approche qualitative, de l'insertion professionnelle par une approche quantitative, sur la base d'un questionnaire auprès des JD, sur un échantillon plus vaste. Nous avons déjà pris contact avec l'institut des sciences de l'ingénieur de Montpellier (ISIM), pour disposer du fichier de leurs anciens élèves. Des contacts avec d'autres écoles sont en cours.

BIBLIOGRAPHIE

- ABOUILLE (D'), BERNIE M (1991) « Guide pratique du recrutement en PME », Edition d'organisation.
- ABRIC JC(1994) « Pratiques sociales et représentations », PUF.
- AIT-EL-HADJ, S (1989) « Le entreprise face à la mutation Technologique », Les Éditions d'Organisation.
- ARGYRIS C(1995) « Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel », Paris, Interéditions.
- BARROW C (1991) « Key staff recruitment in small firms in the UK : a survey by Cranfield School of Management », WP n° 47/91, Cranfield School of Management.
- BAYAD M & PARADAS A « Les difficultés de recrutement » in « PME nouvelles approches » S/d Torres O, Economica, 1998.
- BAYAD M et HERMANN J.L « Gestion des effectifs et caractéristiques des PME industrielles : vers quelles relations ? », Revue internationale PME, vol.4, n°2, 1991.
- BECKER G (1975) « Human capital : a théoretical growth in the United States », Commities for Economic Developpement, Janvier.
- BENOIT C et ROUSSEAU D. (1990) « LA GRH dans les PME au Québec », Revue Internationale PME, vol.3, n°1.
- BERGER P ET LUCKMAN T (1992) « La construction sociale de la réalité », Méridiens-Klincksieck, Paris.
- BORDIGONI M, DEMAZIERE D et MANSUY M (1994) « L'Insertion à l'épreuve de la jeunesse, points de vue sur les recherches françaises », communication au Network on Transition in Youth, Seelisberg, Suisse, 19 p.
- BOUDON R (1973) « Inégalités des chances, la mobilité sociale dans les sociétés industrielles », Armand Colin
- BOURDIEU P. « La reproduction sociale, éléments pour une théorie du système d'enseignement », Paris, Minuit.
- BRABET J (coord.), (1993) « Repenser la GRH ? », Economica, Paris.
- BRECHET JP (1996) « Gestion stratégique : le développement du projet d'entreprendre », Eska.
- CADIN L, GUERIN F, PIGEYRE F (1997) « Gestion des Ressources Humaines : pratiques et éléments de théorie », Dunod.
- CHIROUZE Y (1988) « Marheting Stratégique », Les Ellipses

- CLIQUET G.(1992) « Pratiques de recrutement dans la PE », Cahiers n° 27, centre de gestion de Basse-Normandie.
- COSETTE, P (1993) « La vision stratégique du propriétaire dirigeant de la PME : une étude de cartographie cognitive », congrès international de la PME, Cartage Tunis, 28-30 octobre
- CROZIER, M ET FRIEDBERG, E. (1977), « L'acteur et le système », Édition du seuil
- DANY F (1997) « La promesse de l'employabilité : un substitut possible à la notion de carrière », Thèse, Lyon III
- DANY & LIVIAN YF (1995) « La gestion des cadres-pratiques actuelles et pistes d'évolutions », Vuibert, Paris.
- DE JOUVENEL H (1991), revue Futuribles, n°262.
- DOERINGER P 1 PIORE M (1971) « Internal labor market and Manpower analysis » Lexington, Massachusset DC Health.
- DOLAN, S.L., V.P. HOGUE ET J. HARBOTTLE (1990), « l'évolution des tendances en gestion des ressources humaines au Québec : étude comparative en fonction des tailles des entreprises », in R.Blouin (éd), *Vingt-cinq ans de pratique et relations industrielles* au Québec, Cowansville, Éditions Yvon Blais, p. 775-789.
- DUBAR C. (1991) « La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles », Armand colin.
- DUBAR C. (1992) « Formes identitaires et socialisations professionnelles », Revue Française de sociologie, n° XXX III,4, pp 505-529.
- DEREUMAUX , A « Structures de l'entreprise », Encyclopédie de gestion,tome3 , article 119
- DUBET F (1994) « Sociologie de l'expérience », Seuil, Paris.
- DUSSAGE, P& RAMANANTSOA, B (1988) « Technologie et Stratégie d'entreprise », Mc Graw Hill
- ELLIOT J (1972) «Intervention et changement dans l'entreprise », Dunod, Paris.
- FOURCADE COLETTE (1988): « Développer les petites entreprises », ORCES, mars, cahier n°1, page 39.
- GARAND, FABI B (1991) « Fondements conceptuels des pratiques de GRH en PME : formalisation, vision entrepreneuriale et model contingentiel », 2^{ème} congrès de l'AGRH, Cery, novembre.
- GRANGE T & ROCHE L (1998) « Management & Technologie », Maxima.
- HAMEL,G & PRAHALAD, C,K (1989) « Stratégic Intent », HBR, n°3.
- HORNSBY JS et KURATKO DF(1990) « HRM in small business : critical issues for 1990's », journal of small business management, July.
- IRIBARNE, P. (d') (1989) « La logique de l'honneur-Gestion des entreprises et traditions nationales ». Seuil, Paris
- IRIBARNE, A (d') (1986) « L'insertion des jeunes dans la vie active : des problématiques qui restent à construire » in L'introuvable relation formation-emploi s/d Tanguy, Paris, La documentation française.
- JOSEPH, LOCHET ET MANSUY (1997) « Insertion et modes d'intégration des jeunes dans les entreprises », in l'analyse longitudinale du marché de travail : les politiques de l'emploi », Documents CEREQ, n° 128.
- JULIEN PA ET MARCHESNAY M (1987) « la petite entreprise », Vuibert.
- KATZ D & KAHN RL (1978) « The social psychology of organization », John Wiley & Sons, New York.
- KARPIK L (1996) « Dispositifs de confiance et engagements crédibles », Sociologie du travail, n°4, pp527-550.
- KRAMARTZ F., LOLLIVIER S.(1990) « Les difficultés de recrutement s'accroissent à la fin de 1989 », Economie et Statistique, n° 234, Juillet-août..

- LAROCHE H, et NIOCHE JP (1998) s/d « Repenser la stratégie », Vuibert
- LARRIVEE L. et D'AMBOISE G. (1990) « Difficultés de recrutement dans les PME québécoises » Relations industrielles, Vol. 44, n°234, Juillet-août.
- LOUART, P.(1995) « Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines », Éditions Liaisons.
- MAHE DE BOISLANDELLE, H (1998) « Gestion des Ressources Humaines dans Les PME », Ed Economica, Paris 2^{ème} édition.
- MAHE DE BOISLANDELLE, H (1993) « Gérer les hommes de la jeune entreprise », Ed Chotard, Paris.
- MANTIONE, G (1997) « Le poids de l'intégration dans le processus du recrutement » Mémoire D.E.A, IAE/ISEM, Montpellier
- METAIS E & ROUX-DUFORT C (1997) « Vision stratégiques et formes d'apprentissage organisationnel », Actes de Congrès annuel AIMS, Montréal.
- MARCH, J & SIMON, H (1979) « les organisation », Ed Dunod, Paris.
- MARION, A (1999) « Le diagnostique de l'entreprise », Economica
- MARSHESNAY, M (1982) « Is small so beautiful ? », Revue d'Économie industrielle, n°19
- MARSHEYNAY, M(1986) « la stratégie », Ed Chotard, Paris.
- MARTINET, A-C (1983) « Stratégie », Ed Vuibert Gestion , Paris.
- MATHE JC et CHAGUE V (1999) « Intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise », RFG, Janvier-Février.
- MBENGUE A et PETIT D (2001) « Stratégie et Gestion des ressources humaines », RFG, Janvier-Février.
- MINTZBERG, H (1986) « Le pouvoir au centre des organisations », Ed d'Organisation, Paris.
- MORIN, J & SEURAT, R (1989) « le management des ressources technologiques », les Éditions d'Organisation,
- MORIN, J (1985) « l'excellence technologique », Publi-union, Édition Jean Picollec
- NEISWANDER, D.K., B.J. BIRD ET P.L. YOUNG (1990), « Embauche et gestion des premiers employés d'une petite entreprise », revue Internationale P.M.E., vol 3, n°1, autonome, p7-25.
- PRAHALAD, C,K & HAMEL,G (1990-1991) « les grands groupes ne connaissent pas leur métier », Harvard/Expansion, hiver.
- PRAHALAD, C,K & HAMEL,G (1995) « La conquête du futur », InterEdition.
- PARSONS T., (1972) « Sociétés : Essai sur leur évolution comparée », Dunod.
- PERETTI J-M., (1984) « Personnel », Vuibert – Gestion
- PERROT S (2000) « L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés, une approche en termes de tensions de rôles », Université PARIS IX Dauphine.
- PORTER M (1980) « Competitive strategy », Free Press, New York.
- PORTER M (1985) « Competitive advantage », Free Press, New York.
- PREELI B (1999) « Le choc de génération », La découverte
- QUELIN B, ARREGLE JL (2000) « Le management stratégique des compétences », Ellipses.
- RAULT-JACQUOT V.(1993) « Contribution à la valorisation du patrimoine technologique de l'entreprise. Proposition d'une approche d'inventaire et d'évaluation des compétences », Thèse.
- ROJOT, J & BERGMANN A (1995). « Comportement et organisation », Vuibert-Gestion.
- ROSE J(1998) « Les jeunes face à l'emploi », Desclée de Brouwer, Sociologie Economique.
- SAMMUT , S (1995) « Contribution à la compréhension du démarrage en petite entreprise », Thèse, Montpellier I.
- SAUVAGE F (2000) « L'insertion organisationnelle des futurs cadres par l'apprentissage. Pour une approche en termes de construction et d'évaluation de compétences », IAE, Lille I.

- SAVALL, H & ZARDET V (1995) « *Ingénierie stratégique du Réseau* », Economica.
- SCULTZ, D (1961) cite par LAVAL, B (1979) « les théories récentes de l'emploi et du chômage » Revue française des Affaires sociales, juillet.
- SEKIOU L., (1986) « Gestion du personnel », Les éditions d'Organisation
- SPENCE M (1973) « Job market signalling » Quaterly Journal of Economics, vol 87, n°3 ; pp 355-374.
- STOETZEL (1978) « La psychologie sociale », Flammarion, P 206.
- STRATEGOR (1993) « Stratégie, structure, décision, identité », Paris, InterEditions.
- STROOBANTS M (1994) « la visibilité des compétences », in Ropé F, Tanguy L (dir), Savoirs et compétences, de l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise, L'Harmattan.
- THEVENET, M « Impliquer les personnes dans l'entreprise », Editions Liaisons, Paris.
- TORRES, O (1998) (s/d). « PME : Nouvelles approches », Ed Ecomica, Paris
- THIERRY D (1995) , « Métier, mobilité et employabilité » Actes du 6^o Congrès de l'AGRH, Poitiers, pp.778-788.
- THUROW L (1975) « Generating Inequality », Basic Books, New York.
- PARSONS T (1972), « Sociétés – Essai sur leur évolution comparée », Dunod
- VALAX, M (1998) “ les logiques structurelles d'intégration des jeunes cadres en PME innovantes : de la régulation des tensions à la stabilisation professionnelle ” , thèse , Université P. Sabatier, Toulouse
- VERNIERES, M (1993) “ Formation Emploi ”, Ed Cujas, Paris, 167p.
- VERDIER E (1997) « L'insertion des Jeunes ‘ à la française’ : vers un ajustement structurel ? », Travail et Emploi, n° 69, pp. 37-69.
- VINCENS J (1997) «L'Insertion professionnelle des jeunes : à la recherche d'une définition conventionnelle », Formation et Emploi, n° 62, Oct-dec, pp. 21-36.