



Amélioration de l'attraction et du maintien sur des postes difficiles à pourvoir.

Présenté par : GERARD Emeric

**Entreprise d'accueil : Avenao AS3D
41 Avenue des Trois peuples
Montigny-le-Bretonneux 78180**

Date de stage : du 08/04/19 au 02/08/19

**Tuteur entreprise : CHEVALLIER Lucie
Tuteur universitaire : COLLE Rodolphe**

**Master 1 FI
Master RH
2018 - 2019**

Mémoire de stage/ de recherche

Amélioration de l'attraction et du maintien sur des postes difficiles à pourvoir.



Présenté par : GERARD Emeric

**Entreprise d'accueil : Avenao AS3D
41 Avenue des Trois peuples
Montigny-le-Bretonneux 78180**

Date de stage : du 08/04/19 au 02/08/19

**Tuteur entreprise : CHEVALLIER Lucie
Tuteur universitaire : COLLE Rodolphe**

Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

Résumé :

Ce mémoire traite la problématique suivante :

Comment améliorer l'attraction et le maintien sur des postes mobilisant des connaissances spécifiques, mais dont les missions ne correspondent pas aux attentes de ceux qui les possèdent ?

Pour répondre à cette question il passera par une phase d'analyse des différentes sources de difficultés qu'une entreprise peut rencontrer pour pourvoir un poste de manière pérenne. Lors de cette partie le thème des marchés de l'emploi pénuriques, des missions atypiques ou encore du phénomène de brown-out seront traités.

Dans une seconde partie une présentation des différents facteurs pouvant influencer l'attraction et le maintien sur des postes nécessitant des personnes spécifiques sera faite. On y parlera notamment des sources de la motivation, qu'elles soient psychologiques ou pécuniaires. On y développera également le sujet de la marque employeur et l'impact que celle-ci peut avoir sur l'entreprise. Et finalement quelques sujets du bien-être au travail seront développés.

Finalement dans une dernière partie le mémoire reprendra l'ensemble des sujets et thèmes présentés auparavant afin d'essayer de trouver des solutions pour une entreprise qui connaît cette problématique.

Summary :

This paper discusses the following issues:

How can we improve the attraction and retention in jobs that require specific knowledge, but whose missions do not correspond to the expectations of those who possess them?

To answer this question, it will go through a phase of analysis of the different sources of difficulties. In this section, the theme of penury labour markets, atypical missions and the brownout phenomenon will be discussed.

In the second part, a presentation of the different factors that can influence the attraction and retention in jobs with specific knowledge will be made. In particular, we will discuss the sources of motivation, whether psychological or financial. The subject of the employer brand and its impact will also be developed. And finally some topics of well-being at work will be developed.

At the end, the thesis will cover all the topics and themes presented previously in order to try finding solutions for a company that has this problem.

Mot-clé : Attraction, Marque-employeur, Recrutement, Motivation

Remerciements :

Je tiens tout d'abord à remercier l'entreprise Avenao qui m'a permis de réaliser un stage en son sein. Ce stage m'a permis de réellement mettre en application l'ensemble des connaissances que j'avais, mais également de commencer à me forger des compétences solides en recrutement.

Je tiens plus particulièrement à remercier Lucie Chevallier, ma tutrice au sein de l'entreprise. Elle a toujours su être à l'écoute et a pris tout le temps nécessaire pour m'apprendre le métier de recruteur afin de me faire monter en compétence chaque jour. Elle a également été présente pour mes nombreuses questions concernant l'entreprise et les décisions qui y étaient prises.

Finalement je tiens à remercier Monsieur Colle mon tuteur de stage qui m'a accompagné dans l'élaboration de ma problématique et le ciblage du sujet de ce mémoire.

Sommaire

Introduction générale :	7
1. Les difficultés à pourvoir des postes de manière pérenne.	10
A. Les difficultés d'attraction.	10
Les marchés du travail pénuriques.	10
Des profils précis.	12
L'impact des générations	14
B. Les difficultés amenées par les missions	16
Des missions atypiques et non conformes aux attentes.	16
L'apparition du Brown-out	17
2. Les facteurs influençant l'attraction et le maintien sur les postes.	19
A. Les sources de motivation.	19
Théorie de la motivation poussant au travail	19
Impact de la rémunération	22
B. La marque employeur :	23
Définition et impact de la marque employeur.	23
Amélioration de la marque employeur :	25
C. Bien être général au travail	28
3. Application au cas d'AvenAo :	31
A. Analyse de la situation d'Avenao	31
B. Modification des prérequis et des missions	32
C. Marque Employeur	33
D. Rémunération	35
Conclusion :	37
Bibliographie	39

Introduction générale :

Le recrutement représente une des missions principales des métiers des ressources humaines, il concentre des enjeux capitaux pour les entreprises. C'est par le processus de recrutement que les talents et les compétences intègrent l'entreprise et permettent la réussite de celle-ci. Cette mission du métier des ressources humaines est souvent perçue par les employeurs comme une tâche simple et peu attractive, pourtant celle-ci peut revêtir ; selon l'activité de l'entreprise et l'état du marché du travail ; des difficultés inattendues. Même si le recrutement semble être une tâche ingrate et répétitive, il reste le processus qui intègre les compétences au sein de l'entreprise et qui font d'elle ce qu'elle est capable d'être.

Selon les situations le recrutement peut-être plus ou moins complexe. Certains marchés sont saturés de profil et les recruteurs peuvent alors sélectionner drastiquement les candidats. Il y a des candidatures à foison et on ne se trouve jamais face à un manque de choix. Cependant même si la plupart des gens imagine le marché du recrutement de cette manière, il existe également son penchant inverse, les marchés de recrutement tendus ou les candidats sont minoritaires et sont largement courtisés par les entreprises. Lorsque l'on est positionné sur ces marchés le recrutement devient alors une tâche très complexe. Les profils ne sont que peu présents et certaines entreprises ; avec des offres de missions atypiques ; peines à recruter.

C'est dans un contexte similaire que j'ai établi mon sujet de mémoire. Reprenons depuis le début.

J'ai entamé mon stage de master 1 dans une entreprise qui possède une activité particulière. Avenao, a été créée en 2002 par deux frères et a décidé de tourner son activité vers la digitalisation des entreprises industrielles. La société était au début une simple start-up mais depuis 17 ans elle ne cesse de croître et de s'étendre. L'activité de celle-ci est une activité de commercialisation et d'intégration de solution logicielles pour les entreprises en conception mécanique. L'activité de l'entreprise se concentre autour de différents pôles allant de la prestation de service de conception à l'intégration de logiciel. C'est dans ce dernier pôle que je réalisé mon stage.

La partie où je me trouvais avait pour activité principale la commercialisation et l'intégration de la solution Solidworks. Solidworks est un des principaux logiciels permettant de réaliser de la conception 3D. C'est un logiciel qui est édité par l'entreprise Dassault Système et pour laquelle l'entreprise à l'autorisation de vendre des licences. L'objectif de ce logiciel est de

concevoir des systèmes mécaniques plus ou moins complexes et il a la particularité d'exiger une grande maîtrise des systèmes mécaniques et de la conception.

C'est dans ce contexte que prend racine ma problématique. Comme expliqué plus haut mon entreprise commercialise et intègre le logiciel SolidWorks. De part cette activité deux missions principales constituent l'activité. La première est la phase de commercialisation, des ingénieurs commerciaux doivent réussir à vendre le logiciel, cette activité passe par plusieurs phases, la prospection de client, la négociation, ou la rédaction d'offre adaptée. Étant donné ces missions les commerciaux doivent être polyvalents. Ils doivent connaître le logiciel, savoir comment celui-ci fonctionne mais également savoir comment être de bons commerciaux.

La deuxième partie de l'activité est celle qui s'occupe de l'intégration du logiciel chez les clients. Cette partie est constituée de plusieurs missions : la sélection de la licence, l'analyse de l'entreprise cliente ; pour savoir comment intégrer au mieux le logiciel ; l'intégration du logiciel dans les systèmes des clients, le paramétrage de celui-ci pour répondre au mieux aux besoins ou encore la mise en place d'un service technique ou des ingénieurs pourront répondre rapidement aux différents problèmes que les clients rencontreront lors de l'utilisation de SolidWorks. Le poste qui s'occupe de ces missions est le poste de consultant.

C'est sur cette deuxième partie de l'activité que l'entreprise rencontre un problème, il est difficile de pourvoir les postes de consultants et d'y maintenir les personnes. Les besoins en recrutement de l'entreprise augmentent car celle-ci est en croissance depuis plusieurs années. Malheureusement le recrutement est difficile et l'entreprise a du mal à trouver des profils qui sont intéressés. En effet comme on peut le comprendre, les missions du côté technique de l'entreprise nécessitent de grandes connaissances en mécanique mais également une grande maîtrise du logiciel. L'entreprise a donc besoin de recruter des ingénieurs en mécanique possédant ; par leur formation ; les connaissances techniques du logiciel. Malheureusement lors du recrutement on se rend rapidement compte que les missions n'attirent pas les ingénieurs en mécanique. Un problème majeur se pose, les missions que l'on propose ne sont pas dans la continuité directe de la formation des ingénieurs mécaniques. Lors de leur formation les ingénieurs apprennent à concevoir des systèmes complexes, ils apprennent également comment mener à bien des projets de conception de A à Z. Malheureusement les missions que l'entreprise offre ne vont pas dans ce sens, l'entreprise a besoin de ces profils ultra formés, mais ceux-ci souhaitent absolument travailler sur des postes de conception et non des postes de consultant/formateur avec une offre de service. Les missions peuvent alors être perçues comme des sous-missions, des tâches ingrates.

En plus de ce premier phénomène de missions non attractive on peut noter que le marché de l'emploi concernant les postes d'ingénierie est un marché que l'on peut qualifier de pénurique, en effet d'une manière générale les ingénieurs sont courtisés par les entreprises et les demandes d'emplois pour des postes d'ingénieur sont basses. Selon l'enquête de l'IESF (société des ingénieurs et scientifiques de France) le chômage pour les ingénieurs était de 3,9 % en 2017 et on peut extrapoler que ces derniers demeurent très recherchés sur le marché de l'emploi en 2019 (IESF, 2017). L'entreprise doit donc également faire face à cette difficulté.

La problématique de ce mémoire a donc été élaborée à partir de ce constat :

Comment améliorer l'attraction et le maintien sur des postes mobilisant des connaissances spécifiques, mais dont les missions ne correspondent pas aux attentes de ceux qui les possèdent ?

Le mémoire va être structuré de la façon suivante, une première partie où nous allons énoncer les différents freins, les différentes difficultés à l'attraction et au maintien sur les postes. Dans cette première partie nous allons à la fois traiter la partie théorique et le cas de l'entreprise, cela permet de garder à l'esprit la théorie et de souligner la traduction de la théorie dans la pratique de ce cas concret. La deuxième partie va être plutôt axée sur l'analyse des facteurs qui jouent un rôle dans cette problématique. On passera de manière un peu plus approfondie sur la marque employeur, ce qu'elle est et par quels moyens elle peut améliorer ce type de problème. La dernière partie va finalement être une mise en pratique et l'application à un cas concret au sein de l'entreprise. Nous allons rentrer plus en profondeur dans les possibles solutions pour permettre à l'entreprise de faire face à son problème.

1. Les difficultés à pourvoir des postes de manière pérenne.

A. Les difficultés d'attraction

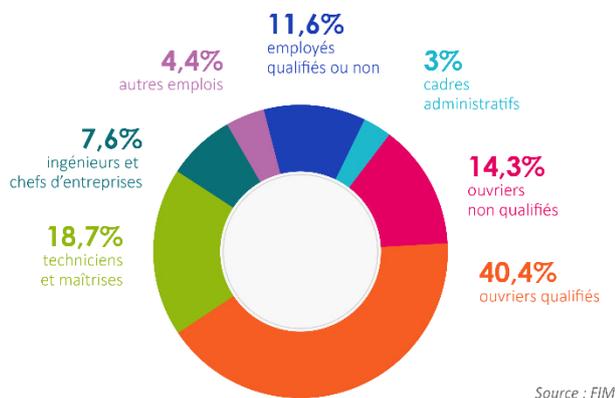
Les marchés du travail pénuriques

En Février 2019 le marché de l'emploi français connaît un taux de chômage de 8,8% (Insee, 2019), cela représente 458 400 chômeurs. Dans l'esprit général, le travail garde une image de rareté et de préciosité, de nombreux marchés sont saturés et les travailleurs ont des difficultés à trouver un emploi correspondant à leurs attentes. Malgré cet état d'esprit, où il est difficile de trouver un emploi en France, il existe plusieurs marchés du travail qui sont en situation de pénurie de candidat. Dans ces marchés pénuriques le recrutement de profils correspondant aux attentes des entreprises est difficile. Les entreprises font face à la concurrence, et doivent tout mettre en œuvre pour séduire et embaucher des talents particuliers. Plusieurs domaines et types de poste sont touchés. Selon pôle Emploi la majorité des postes qui ne sont pas pourvus sur le territoire français, ne sont pas pourvus car il y a une quantité insuffisante de personnes formés, les secteurs attirent moins d'étudiants, de jeunes et moins de personnes sont formé de manière initiale.

On peut noter que les domaines de l'IT, de l'industrie (mécanique, chimique, ferroviaire, aérospatial), ou encore le BTP sont touchés par une forme de pénurie de candidat. Même si ces domaines sont en pénurie, ils ne le sont pas dans leur globalité, tous les types de poste de ces domaines ne font pas face à une égale pénurie de profil, seulement certains métiers sont touchés. Dans le domaine du BTP par exemple, il existe une certaine forme de pénurie pour les postes d'ingénieurs en BTP, mais la main d'œuvre peu qualifiée en poste sur le terrain est bien plus simple à trouver.

Pour nous rapprocher de la problématique, nous allons regarder un peu plus précisément le marché de l'emploi de l'industrie mécanique en France. Il est vrai que l'entreprise Avenao est une société enregistrée sous la nomenclature des entreprises de conseil en système informatique ; du fait son activité de commercialisation ; mais la grande majorité des salariés et principalement ceux qui sont difficiles à recruter ne proviennent pas du marché de l'informatique mais de celui du domaine industriel. C'est pour cela que nous concentrer sur ce marché de travail.

Le marché de l'emploi industriel en France représente 615 450 salariés en 2018. Ces salariés sont répartis dans plus de 11 000 sociétés qui sont pour 95% d'entre elles des PME (Fédération des industries mécaniques, 2018). En termes de répartition des types de métier, on retrouve la nomenclature suivante.



On peut y voir que les ouvriers qualifiés représentent jusqu'à 40,4% du secteur, suivis par les techniciens à hauteur de 18,7%, et les ouvriers non qualifiés à hauteur de 14,3%. Les ingénieurs quant à eux représentent 7,6% du secteur. On comprend donc que les métiers de l'industrie sont en majorité des postes qui demandent une formation plus ou moins longue et approfondie.

Malgré certaines difficultés qu'a pu connaître le secteur, celui-ci est en hausse en termes d'emploi avec 450 nouveaux postes mais également en termes de chiffre d'affaires. Malgré un marché stable et en progression on note que les entreprises du secteur ont du mal à recruter. La Fédération des Industries Française reconnaît elle-même que le secteur n'attire pas les employés : « Néanmoins, les difficultés pour trouver des personnes qualifiées demeurent et la profession reste mobilisée pour attirer tous les talents vers l'industrie » (Fédération des industries mécaniques, 2018). Le marché se trouve dans une situation de pénurie et les candidats sont donc en position de force et font défaut aux recruteurs.

La pénurie du marché de l'emploi est souvent perçue comme quelque chose de purement négatif, les entreprises n'arrivant pas à pourvoir leurs postes comme elles le désirent. Mais cette vision est remise en cause par certains. Une analyse souligne que la pénurie n'est pas forcément quelque chose de mauvais pour le marché de l'emploi en générale (N.S., 2018). On peut avancer que la pénurie de compétences et de candidats peut obliger certaines entreprises à former de manière plus poussée certains collaborateurs déjà présents au sein de l'entreprise. En France les entreprises sont poussées à former leurs salariés mais dans un bon nombre d'entre elles la formation est prise à la légère. Les difficultés à attirer de nouveaux talents pourraient alors permettre une bonne montée en compétence de ceux déjà présent. La pénurie de compétence peut donc améliorer la prise en charge de la formation des salariés dans certains domaines.

Face à notre problématique on peut déjà comprendre que la conjoncture du marché du travail dans le monde industriel, apporte un premier palier de difficulté à l'attraction de salariés sur le poste de consultant AvenAo. De plus on peut faire un focus sur l'implémentation géographique du siège de l'entreprise et du marché du travail local. La société Avenao est constituée d'un siège et de différentes agences implantées sur le territoire français (afin de couvrir le plus grand territoire possible).

Nous allons nous concentrer sur le marché du travail dans la région géographique du siège car c'est la zone qui regroupe le plus de collaborateurs. Le siège de la société est implanté en Ile de France à l'ouest de Paris. Avec cette première information on peut donc imaginer que l'entreprise doit avoir accès à un plus grand nombre de potentiels profils qu'une entreprise implantée dans une zone sinistrée économiquement, on peut imaginer que la proximité de Paris est un atout pour Avenao. C'est effectivement un atout car la région parisienne est l'une des plus dynamiques économiquement mais il faut souligner un facteur important. La région parisienne est le siège de nombreuses grosses sociétés avec de très bonnes réputations et une activité économique importante. Pour de nombreux candidats ces entreprises riment avec prestige et sont très convoitées. Il y a donc une très forte concurrence sur le marché du travail. Dans la zone géographique proche du siège d'Avenao on retrouve entre autres Thales (15,8 milliards CA), Dassault (5 milliards CA), Alten (2,27 milliards CA), ou encore Altran (2,9 milliards CA)¹. Toutes ces entreprises possèdent des sites à moins de 25km du siège d'Avenao ainsi ; par leur taille ; elles embauchent un nombre considérable de salariés, et attirent de nombreux talents du domaine. C'est donc une difficulté à laquelle Avenao doit faire face.

Des profils précis

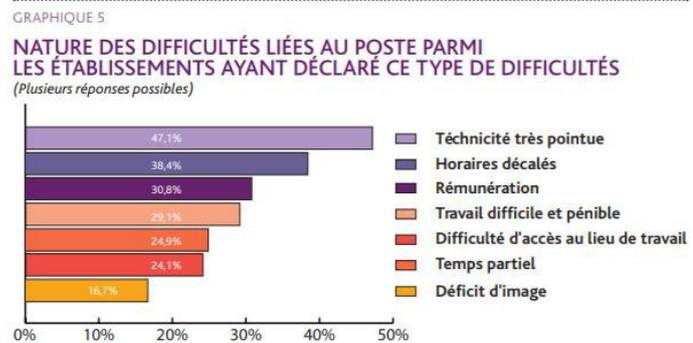
Nous avons donc vu que le marché de l'ingénierie mécanique est pénurique et que les pénuries de marchés entraînent des difficultés dans l'attraction de l'entreprise. Mais la pénurie d'une manière générale n'est pas le seul aspect.

Cette partie est fortement attachée aux marchés pénuriques mais je tenais à la séparer afin de souligner l'importance de la précision des profils recherchés.

¹ Ces chiffres ont été trouvés sur les pages Wikipédia respectives de chaque entreprise, les sources sont dans la bibliographie.

Certaines entreprises doivent recruter des profils très précis qui combinent plusieurs compétences. Ces recrutements sont d'une manière générale difficiles à mener, c'est comme si elles recherchaient le mouton à cinq pattes. Les profils se sont spécialisés dans un domaine en particulier et une trop grande polyvalence peut être difficile à trouver.

Un rapport de pôle-emploi de 2016 a étudié quelles étaient les difficultés rencontrées par les entreprises lors d'un recrutement (Blache & Gaumont, 2016). Il est intéressant de noter que la principale difficulté de recrutement liée au poste est la technicité très pointue de ces derniers. C'est exactement l'un des problèmes que rencontre la société Avenao.



Nous allons de nouveau nous focaliser sur le cas de la société Avenao et voir en quoi elle recherche des profils précis.

Avenao ne recrute pas forcément des profils particulièrement atypiques, mais étant donné son activité elle doit recruter des profils très précis. En effet comme expliqué dans l'introduction Avenao doit attirer des personnes qui ont une grande maîtrise de l'industrie, de la mécanique, et surtout de la conception industrielle. Les profils recherchés doivent avoir les caractéristiques suivantes : la personne doit être ingénieur (en mécanique de préférence), elle doit avoir une grande maîtrise de la solution SolidWorks, maîtrise qu'elle a pu acquérir en bureau d'étude et de conception, elle doit également avoir un attrait pour la formation et avoir une certaine pédagogie, elle doit être capable de mener à bien des projets. On peut alors se demander pourquoi ces critères sont nécessaires.

Le premier est la nécessité de recruter un ingénieur, l'entreprise fait ce choix car selon elle les ingénieurs ont une plus grande maîtrise du logiciel, ils ont un meilleur esprit analytique, une capacité à prendre du recul ou à gérer des projets dans leur ensemble. Des diplômés inférieurs auront une bonne maîtrise du logiciel mais pas cette capacité de prise de recul et d'analyse.

La deuxième nécessité est la maîtrise de la solution SolidWorks. Dans un premier temps il est simple de penser que SolidWorks est maîtrisé par le plus grand nombre des ingénieurs qui ont été formés à la mécanique et à la conception, mais ce n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît. En effet, il faut souligner que SolidWorks est le leader en conception sur le marché français, mais il existe des concurrents de poids qui sont utilisés sur le territoire. Les ingénieurs peuvent donc maîtriser d'autres logiciels, et n'avoir qu'une connaissance partielle de Solidworks. On

peut également noter que si SolidWorks est le leader du marché, il n'est pas le logiciel le plus approfondi, en effet il existe un autre logiciel Catia produit par le même éditeur qui est plus abouti et permet des simulations et des conceptions très précises. Par cette précision accrue de nombreuses écoles forment souvent les étudiants avec le logiciel le plus complexe et précis à utiliser. Il n'est donc pas toujours évident de trouver des ingénieurs avec une grande maîtrise du logiciel. Après on peut souligner que l'entreprise accepte certains ingénieurs ayant principalement utilisé le logiciel Catia car celui-ci a des similitudes avec le logiciel SolidWorks.

Une autre particularité à prendre en compte est que le logiciel possède de nombreux modules, allant de la conception mécanique à la conception électrique, ou encore des modules de simulation de mécanique des fluides, les consultants doivent donc avoir des connaissances sur l'ensemble des modules.

Les profils recherchés doivent également avoir de bonne capacité de formation. En effet en plus d'avoir une grande connaissance du logiciel la pédagogie est largement nécessaire pour mener à bien les actions de formation des clients sur les différents modules du logiciel. Les consultants doivent également apprécier cet aspect formation de leur métier, aspect qui peut prendre une part importante de leurs missions.

Voici donc un tracé des prérequis pour être un ingénieur consultant chez Avenao. Même si ces critères sont loin d'être les plus rares ils le sont assez et amènent une certaine restriction dans le choix des candidats correspondant aux postes. On peut également noter que certains critères sont plus simples à outrepasser que d'autres, par exemple les compétences en pédagogie et formation sont plus simples à acquérir lors de formations que la connaissance technique du logiciel qui demande des années d'expériences.

L'impact des générations

Cette dernière partie va nous permettre de nous concentrer sur les difficultés d'attraction et de maintien qui découlent des nouvelles générations d'employés. Ce paramètre est important à prendre en compte pour le cas de la société Avenao car celle-ci est une société jeune. Malheureusement je n'ai pas pu accéder à l'âge moyen au sein de l'entreprise, mais étant donné les gens que j'y ai croisés il est clair que la société est constituée en grande majorité de personnes de moins de 45 ans.

D'une manière générale on peut dire que l'entreprise est majoritairement composée de salariés de la génération Y (regroupant les personnes nées entre 1980 et 2000). Cette

génération regroupe certaines particularités qui doivent être prises en compte pour améliorer l'attraction et le maintien dans l'entreprise². Les attentes et les réactions de ces jeunes sont bien différentes des générations précédentes. Même si l'on arrive à généraliser cette génération Y il faut noter que ces concepts de génération sont remis en cause, en effet il reste malgré tout une grande différence dans la psychologie et les réactions sociologiques de ce groupe. Les réactions et attentes des personnes nées en 1980 seront bien différentes de celle nées juste avant le deuxième millénaire mais il est quand même possible d'observer certaines tendances dans les comportements.

On peut noter certains traits de leur caractère qui peuvent influencer leur vie en entreprise et leur choix d'emploi. Tout d'abord les membres de la génération Y ont une assez grande capacité d'adaptation et n'ont pas peur du changement, cela peut être une première chose à prendre en compte face à notre problématique. Les membres de la génération Y n'auront pas peur de quitter leur emploi si celui-ci ne leur convient pas particulièrement. Sur un second point on peut noter que la génération Y apprend vite et peut avoir une certaine volonté à entreprendre. Avec cette information on peut extrapoler et imaginer qu'ils peuvent avoir une volonté d'apprendre et de progresser dans l'entreprise, c'est intéressant dans le sens où il va falloir prendre en compte cette caractéristique dans l'évolution de leur carrière et répondre à une volonté de leur part d'évoluer rapidement.

On peut également noter que d'une manière générale la génération Y a un faible sens de la hiérarchie et de l'engagement collectif. Cela permet de souligner qu'il peut y avoir un risque que ces membres ne soient pas attachés émotionnellement à leur entreprise, et à la répercussion de leurs actes (comme une démission) sur l'ensemble de l'entreprise.

Finalement un autre point important est la volonté de garder un fort équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Cela permet de souligner qu'il ne sera pas possible d'exiger un effacement de la vie privée pour mener à bien leur carrière et faire avancer l'entreprise.

On a pu donc tirer un rapide descriptif de la génération Y. Cette génération est donc celle qui constitue en majorité la société, et l'ensemble de ces points sont à prendre en compte pour séduire et garder les potentiels candidats au poste d'ingénieur consultant de l'entreprise.

² Cette partie a été construite grâce aux informations d'un article en ligne référence : Geraldine, G. (2017, 05 16). *Qui sont les profils des générations X, Y et Z ?*

B. Les difficultés amenées par les missions

Des missions atypiques et non conformes aux attentes

Les missions sont une des choses majeurs à prendre en compte lorsque l'on essaye d'améliorer l'attraction sur un poste et le maintien sur celui-ci. Tout d'abord au niveau de l'attraction, il faut réussir à proposer des missions qui correspondent aux attentes des candidats, si ce n'est pas le cas il sera difficile de séduire ces derniers qui préféreront chercher des missions qu'ils connaissent et qu'ils maîtrisent. En termes de maintien les missions sont aussi importantes, il faut qu'elles donnent du sens au travail des salariés et qu'elles leurs permettent d'avoir un sentiment d'accomplissement. Si ce n'est pas le cas les salariés pourront perdre tout intérêt dans le travail et tomber en Brown out, mais nous en parlerons plus tard.

Pour le cas de l'entreprise Avenao c'est, selon mon analyse, le gros point faible qui crée ce problème d'attraction et de maintien des ingénieurs sur les postes de consultants.

L'entreprise Avenao embauche des profils pas particulièrement atypiques dans le domaine de l'ingénierie mécanique, mais elle leur propose des missions atypiques et c'est cela qui semble poser un problème. En effet ; comme expliqué dans l'introduction ; l'entreprise recrute des profils d'ingénieurs en conception mais pour réaliser de la formation sur le logiciel, des missions de mise en place de SolidWorks, ou encore du consulting sur l'utilisation du logiciel. Les ingénieurs sont alors véritablement éloignés de leurs missions de cœur ; la conception. Si l'on regarde les brochures des écoles d'ingénieurs la plupart d'entre elles présentent le métier d'ingénieur mécanique comme un métier où l'on crée, on l'on conçoit, une sorte d'inventeur moderne.

Les missions de conception sont l'image même du métier. On peut même s'avancer et dire que le métier d'ingénieur mécanique est celui qui se rapproche le plus de l'image que les gens ont du métier d'ingénieur. Lorsque l'on parle d'ingénieur on imagine immédiatement la période industrielle et tous ces génies comme Carl Benz (inventeur de l'automobile), les frères Lumière (inventeur du cinéma) ou encore Thomas Edison. On voit l'ingénieur comme quelqu'un doté d'une forte intelligence qui crée des systèmes révolutionnaires. On peut donc comprendre que lors de leurs formations les ingénieurs mécaniques rêvent de travailler sur la conception et « l'invention » de système industriel, il existe une sorte de glorification du métier. Malheureusement dans le cadre d'Avenao les missions proposées s'éloignent des rêves et des aspirations des jeunes ingénieurs, qui peuvent posséder cette image glorifiée.

Les profils recherchés sont plutôt conventionnels mais les missions que l'entreprise peut offrir sont loin des attentes de ces ingénieurs. C'est donc une des difficultés à laquelle la société doit faire face.

Le contenu des missions est le facteur le plus important qui pose un problème et qui est à l'origine de la problématique. J'ai peur que les consultants, une fois éloignés des missions qui les font vibrer, puissent développer un risque de brown-out.

L'apparition du Brown-out

Le Brown-out est un concept d'aliénation du travail très récent. Le Brown-out est reconnu comme une perte de sens dans le travail, le salarié ne comprends pas à quoi sert ce qu'il fait et perçoit son travail comme dénué de sens. Cette perte de sens dans le travail ne doit pas être sous-estimé car elle peut mener les salariés à quitter leur emploi. Ce syndrome de brown-out peu également mener à des phases de dépression plus ou moins importantes.³

Les causes des brown-out peuvent varier, cela peut être un mauvais recrutement, qui amène sur un poste une personne qui n'apprécie pas forcément les missions qui lui sont affectés. On peut prendre un exemple de ce cas, un ingénieur a été formé en grande partie pour réaliser des projets d'ingénierie, mais actuellement de nombreuses postes d'ingénieur ne se cantonne pas à des missions de bureau d'études, ils incluent en grande partie des phases de budgétisation du projet ou simplement de management d'équipe. L'ingénieur ne se retrouve pas dans la gestion de ces projets et préférerai axer son travail sur de la conception pure. Cette non-correspondance entre les missions et les attentes peut alors mener à un Brown out ou au moins une lassitude et une perte de sens dans le travail.

Le brown-out n'est absolument pas reconnu pour le moment comme une maladie professionnelle.

Reconcentrons-nous sur le cas concret. Dans le cadre de la société je pense qu'il est trop extrême de parler de brown-out, même si l'on ne va pas parler de brown-out, il peut se créer une certaine lassitude. Comme expliqué plus haut les missions ne correspondent pas aux attentes des candidats que l'on recrute, mais il ne faut pas négliger la pression du marché du

³ Partie construite sur les informations d'un article référence : Quentin, V. (2016, 11 09). *Brown Out que ce cache-t-il derrière ce nouveau syndrome qui touche les cadres.*

travail qu'ils peuvent subir. D'une manière générale les candidats subissent une période de stress lors de leur recherche d'emploi, et s'ils se voient faire une proposition d'emploi correspondant à peu près à leur formation et expériences il y a de grandes chances qu'il accepte le contrat. Malheureusement une fois en poste ils risquent d'être déçus des missions pour lesquels il se sont engagés et risquent de créer une lassitude ou une perte de sens face au travail. Pour le cas de l'entreprise Avenao elle devra porter attention aux candidats et leurs motivations aux missions. Si la société recrute des ingénieurs qui n'ont pas pris conscience de la nature des missions elle risque de faire face à des départs rapides de la part de ces récents embauchés. Ici la non-corrélation entre la formation et l'expérience peut être facile à souligner, les consultants se retrouvent sur un poste qu'ils peuvent voir comme secondaire, ils ne sont plus au sein des projets à créer et à aboutir sur des créations, ils ne participent plus à des projets de conception pour lesquels ils ont tant étudié et qui les ont tant séduits. Ils risquent fortement de ne plus apprécier leurs missions et donc de déposer une démission.

Nous allons désormais attaquer la deuxième partie du mémoire, dans cette partie nous allons étudier de plus près les facteurs interne de l'entreprise et de son fonctionnement qui peuvent influencer l'attraction et le maintien sur certains postes. Nous allons étudier les facteurs qui sont plus concentré autour de l'individualité de salariés.

2. Les facteurs influençant l'attraction et le maintien sur les postes.

A. Les sources de motivation

Théorie de la motivation poussant au travail

Le travail est souvent perçu comme une source de souffrance, une situation désagréable mais obligatoire pour vivre au sein de la société. Une théorie explique que l'essence même du mot travail implique une situation de souffrance, le mot travail étant un dérivé du latin *tripalium* qui désignerait un objet de torture. Même si cette étymologie du mot travail est controversée elle reste la plus commune dans la société en générale (Lebas, 2016). Cette vision du travail comme labeur permet de se demander quelles motivations poussent les gens à travailler, et nous permettra donc d'identifier quelles motivations peuvent permettre d'améliorer l'attraction et le maintien de postes difficiles à pourvoir.

La motivation a plusieurs définitions, mais celle qui est la plus intéressante face à notre problématique est celle de Nuttin qui considère la motivation comme « *toute tension affective, tout sentiment susceptible de déclencher et de soutenir une action dans la direction d'un but* » (Nuttin, 1980)⁴. Cette définition de la motivation prend donc en compte un aspect et une tension émotionnels qui permettent d'aller vers un but. La motivation peut donc être décrite comme ce qui nous pousse à atteindre un but tout en prenant en compte ce que le cœur nous dit. Cette définition est importante face à notre problématique car elle permet d'imaginer que les choix de poste que peuvent faire les candidats sont guidés par une partie émotionnelle. Il est alors facile d'extrapoler et de dire que les potentiels candidats puissent être attirés par ce qui les séduit émotionnellement. Mais ce n'est pas suffisant pour parler des motivations pour un poste.

Cette première définition de la motivation est intéressante mais elle reste très globale, d'autres théories permettent d'analyser les motivations dans un contexte de travail.

⁴ Nuttin, J. (1980). *Théorie de la motivation humaine*. PUF.

La première théorie qui peut ; ici ; permettre d'expliquer pourquoi certains postes de travail ne séduisent pas les candidats est la théorie de Maslow. Cette théorie de la motivation est l'une des plus connue mais elle est intéressante face à la problématique, et nous allons voir pourquoi.

La théorie de Maslow se base sur un schéma pyramidal permettant d'expliquer les facteurs motivants les individus. Maslow a créé la théorie des besoins, selon cette théorie certains besoins doivent être comblés afin d'assurer une satisfaction globale.

- Le premier étage de la pyramide ; le plus large ; concerne les besoins physiologiques ces besoins sont ceux qui sont liés à la survie de l'individu comme le besoin de manger, de boire, de se vêtir. Ces besoins sont vitaux et doivent être absolument comblés pour que l'individu puisse vivre.
- Le deuxième étage de la pyramide concerne les besoins de sécurité. Ils représentent les besoins de protection physique et morale auxquels chaque individu aspire (avoir un toit, des ressources financières suffisante, une stabilité affective...).
- Le troisième étage est celui des besoins d'appartenances, ces besoins concernent les relations avec les autres individus et le besoin de faire partie ou de se reconnaître dans un groupe d'individus précis.
- Le quatrième étage est celui qui concerne le besoin d'estime, soit le besoin d'être reconnu par les autres, d'avoir la confiance des autres. Ce besoin est assez intéressant par rapport à notre cas mais nous développerons ça plus bas.
- Finalement le dernier étage de la pyramide représente le besoin d'accomplissement, cet étage représente un besoin qui ne revient qu'à soi-même et qui est influencé par notre état d'esprit. Le besoin d'accomplissement est celui qui donne un sens à nos actions et qui les motive dans le but de s'accomplir.

J'ai trouvé la théorie de Maslow intéressante pour essayer de trouver quel est le problème avec les postes qui sont difficiles à pourvoir. Nous allons donc appliquer cette théorie de la motivation dans le cadre du travail et de l'entreprise. D'une manière générale les deux premiers étages sont assez simple à combler. Dans le cadre ou une personne travail avec un certain niveau d'étude on remplit aisément les deux premières cases. Rapidement, les salariés perçoivent un salaire qui est amplement suffisant pour atteindre les besoins physiologiques, en effet les postes posant problèmes ici sont rémunérés de manière supérieur au SMIC, les salariés y travaillant ne devraient pas connaître de problème pour manger, s'habiller et combler ces besoins vitaux. Toujours par le biais d'un salaire convenable le deuxième étage est assuré, les salariés ont une certaine sécurité financière (pour rappel les postes problématiques sont uniquement pourvus en CDI). La sécurité d'un toit peut également être écarté, le poste ne se situe pas à Paris, et le salaire semble suffisant pour se loger. Pour le

reste des besoins comme la sécurité affective, ce n'est pas le rôle de l'entreprise de permettre d'avoir une telle sécurité on peut donc les écarter.

Passons désormais aux étages où l'on peut peut-être voir un déficit de la part de l'entreprise.

- La troisième marche de la pyramide correspond donc aux besoins d'appartenance et on peut émettre une première difficulté. Lors de mon observation dans la société, j'ai pu remarquer une certaine défaillance dans l'esprit commun de l'entreprise. En effet les postes de consultant obligent les salariés à être hors de l'entreprise chez des clients pour réaliser les missions. Les consultants passent peu de temps dans les locaux et sont souvent en déplacement. On peut alors imaginer que le besoin d'appartenance au groupe de l'entreprise peut être difficile à satisfaire. De plus lors de mon observation je n'ai pas pu sentir une forte cohésion entre les salariés, je vais prendre un exemple simple, les repas. Lors des repas les gens se retrouvent dans une salle destinée à cet usage, j'ai pu y remarquer que les salariés ne parlaient pas entre eux, la salle est très calme et chacun mange de son côté sans échanger avec les autres. Même s'il existe des moments de partage, comme les anniversaires, je n'ai pas senti une forte cohésion dans le travail au quotidien. Il peut donc y avoir ; en combinant les facteurs de déplacement et de cohésion ; un manque en termes de sentiment d'appartenance.
- Pour la quatrième marche on peut également noter un possible déficit pour combler le besoin. Ce besoin peut être difficile à combler par rapport aux missions, en effet comme expliqué précédemment les missions s'éloignent des attentes des salariés. Les consultants ont passés plusieurs années dans des formations d'ingénieurs, on peut aisément imaginer que leurs anciens camarades ont des postes d'ingénieurs en conception. Les consultants peuvent donc avoir un statut qui peut être considéré comme moins glorieux pour leur entourage et leurs amis. On peut également ajouter que les salaires qui leurs sont proposés ne sont pas parmi les plus haut pour le type de poste et cela peut créer une baisse de la reconnaissance.
- Finalement le dernier étage peut également poser des problèmes à cause du facteur précédent, les missions. Comme les missions ne permettent pas au consultant de mener à bien des projets de conception un manque d'accomplissement peut naître.

Nous avons donc réalisé un bilan en utilisant la théorie de Maslow et on peut dire que l'entreprise et les postes peuvent poser des problèmes au niveau du sentiment d'appartenance, de l'estime des autres et du besoins d'accomplissement. Il était donc intéressant d'analyser ce qui pousse les gens à travailler pour pouvoir expliquer en quoi les missions peuvent être problématiques.

Impact de la rémunération

Quand on parle de motivation les gens pensent immédiatement que la rémunération est l'un des facteurs les plus importants lorsque l'on choisit un poste. Les théories de la motivation tendent d'une manière générale à dire que, si la rémunération est importante dans le choix d'un poste, d'autres facteurs expliquent mieux l'attraction. J'ai pu trouver différentes études qui contredisent ces théories, les théories qui mettent en avant d'autres facteurs que la rémunération dans le cadre de la motivation sont des théories socio-psychologique ; mais j'ai pu trouver différentes études quantitatives qui analysent de manière chiffré les raisons de choix d'un poste. Quand on regarde ces études on peut rapidement se rendre compte que lorsque l'on demande aux gens ce qui les motive à choisir un poste par rapport à un autre, la rémunération apparaît comme l'un des facteurs majeurs.

Parmi ces études on peut citer une première qui est réalisée par ADP une entreprise leader dans les analyses RH, après un sondage de 10 000 actifs en 2018 (étude portée sur l'ensemble de l'Europe) on note que la rémunération reste pour 48% des sondés une des motivations majeures pour travailler. (Automatic Data Processing, 2019)

Même si la rémunération n'est pas l'unique facteur elle est importante et doit-être prise en compte lorsque l'on s'intéresse à la motivation au travail.

Si l'on revient sur le cas d'Avenao la rémunération n'est pas particulièrement élevée et elle est inférieure à la moyenne nationale, la rémunération moyenne des ingénieurs en mécanique tourne aux alentours de 35 310 euros par mois selon les chiffres du site Indeed en 2019. (Indeed, 2019)

Cette rémunération basse a des conséquences sur la motivation des salariés à prendre un poste dans la société. On peut noter des risques principaux, le premier c'est un détachement du travail car il peut y avoir un sentiment de manque de reconnaissance des salariés. En effet un salaire bas n'attire pas, les recrutements peuvent donc se voir écourtés de la part des candidats peu satisfaits de la rémunération qu'on leur propose. On peut également souligner un deuxième point, la concurrence des grandes entreprises proposant des rémunérations plus satisfaisantes. Après avoir acquis de l'expérience dans l'entreprise Avenao les consultants non satisfaits par la rémunération perçues (qu'il peuvent juger en dessous de leur valeur et de leurs études) décident de quitter la société pour entrer dans des entreprises qui rémunèrent mieux les salariés.

La rémunération est donc un des facteurs à prendre en compte, combiné avec d'autres facteurs de motivation qui ne satisfont pas les salariés, on peut observer des difficultés dans l'attraction et le maintien des salariés à leur poste.

B. La marque employeur :

Définition et impact de la marque employeur

La marque employeur est un vaste sujet qui est apparu assez récemment dans le domaine du management, surtout grâce au développement des réseaux sociaux qui permettent de donner une image de l'entreprise. Dans le cadre de notre problématique c'est un sujet intéressant à traiter car il peut être une importante source d'attraction pour des candidats extérieurs.

Nous allons commencer par définir ce qu'est la marque employeur et quel sont ses différents moyens d'expression.

La marque employeur a été défini par Ambler et Barrow ils la décrivent « *comme l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi, grâce auxquels une entreprise est identifiée en tant qu'employeur* » (Ambler & Barrow, 1996). Cette première définition est très théorique si je la simplifie on peut dire que la marque employeur représente les avantages qui permettent d'identifier clairement une entreprise. Globalement la marque employeur représente les différents avantages qu'une entreprise possède et qui lui permettent d'être reconnue au près du public.

Après cette première définition on peut séparer la marque employeur en deux parties, celle qui va concerner l'extérieur de la société, et l'image au public, et celle qui concerne l'intérieur de l'entreprise et les salariés présents. Mais la marque employeur peut également être divisée en trois catégories comme Ambler et Barrow l'on fait, l'avantage financier que l'on peut tirer de la marque employeur, l'amélioration du sentiment d'appartenance et les améliorations concernant le travail du salarié. Peu importe la division que l'on fait de la marque employeur on peut rapidement comprendre qu'elle peut être un facteur important pour le développement d'une entreprise, et quelle peut avoir des bénéfices sur différents aspects de la vie dans l'entreprise. Pour relier rapidement avec l'entreprise Avenao il faut noter que celle-ci a conscience de l'importance de la marque employeur et quelle essaye de travailler dessus afin d'en tirer des bénéfices, mais nous détaillerons cela plus tard.

Nous allons voir quelles conséquences peut avoir la marque employeur sur les candidats. Il est clair que la marque employeur est majoritairement utilisée pour séduire et attirer des talents dans l'entreprise et cela pour de bonnes raisons. Selon Audrey Charbonnier-Voisin et Alexandra Vignolles qui ont réalisé une analyse de différents travaux sur le sujet « *les personnes à la recherche d'un emploi développent des croyances sur leurs employeurs potentiels, notamment sur les avantages à travailler pour une organisation (autrement dit, sur sa marque employeur) qui constituent la base de leur décision de candidater à une offre. Selon plusieurs chercheurs, une organisation ayant une marque employeur unique et favorable sera préférée à une entreprise ayant une marque employeur faible ou négative.* » (Charbonnier-Voisin & Vignolles , 2015)

On peut donc clairement voir l'importance de la marque employeur.

Au niveau des salariés la marque employeur a également de nombreux avantages, toujours basé sur la synthèse des travaux sur le sujet, faite par Audrey Charbonnier-Voisin et Alexandra Vignolles on peut énumérer les suivants :

- « *La marque employeur améliorerait la fidélité des salariés et réduirait par conséquent les coûts associés au turn-over et au processus de recrutement, qui sont estimés entre 100 et 150 % du salaire annuel d'un employé hautement qualifié.*
- *La marque employeur conduirait, selon la théorie de l'identité sociale, à « incorporer » l'identité de l'organisation à sa propre identité et développer ainsi l'identification organisationnelle.*
- *La marque employeur aurait également pour conséquence une plus grande implication des salariés, améliorerait leur satisfaction et leur motivation »* (Charbonnier-Voisin & Vignolles , 2015)

Il est donc clair que l'impact de la marque employeur sur les salariés n'est pas négligeable et qu'elle ne doit pas être sous-estimée par les entreprises. La marque employeur peut également avoir d'autres conséquences mais nous n'allons pas les énumérer ici car elles s'éloignent du sujet.

Nous avons vu quels éléments peuvent être impactés lorsque l'on améliore la marque employeur. Nous allons donc maintenant voir comment cette dernière peut être améliorée au sein d'une entreprise.

Amélioration de la marque employeur :

La marque employeur doit donc être travaillée dans la plupart des entreprises. Aujourd'hui grâce au développement des réseaux sociaux les marques employeurs des grandes entreprises ont pu se développer. Lorsque l'on imagine le sujet de la marque employeur certains cas d'école émergent immédiatement dans nos esprits. Parmi ces cas d'école il y a celui de Google ; la société Google a été une des pionnières dans le travail de la marque employeur, en 2008 elle avait largement communiqué sur l'ambiance de travail



dans l'entreprise et cette communication avait été relayée par de nombreux journaux. On pouvait alors voir des photos du siège de Zurich, avec la présence de tobogan. Cette communication avait été parfaitement menée car elle a marqué les esprits et bon nombre de personne imagine qu'il fait bon travailler chez Google.

De l'autre côté on a un exemple de mauvaise gestion de la marque employeur avec le cas d'Amazon, la société a été entachée par des scandales concernant les conditions de travail des employés. Il s'est avéré que les employés devaient travailler à des cadences élevées et dans des conditions difficiles. Les journaux ont alors rapidement relayé le fait que les conditions de travail étaient inhumaines et l'image de la marque a été sévèrement entachés et le restera sûrement pendant plusieurs années. Si l'on demande aux gens un exemple d'entreprise où il ne fait pas bon travailler le cas d'Amazon viendra rapidement à l'esprit. Pour sortir de ce pas l'entreprise devra énormément communiquer sur l'amélioration des conditions de travail.

Ces deux cas sont intéressants car on peut voir l'impact que l'image d'une entreprise peut avoir dans l'esprit du grand public. Dans le cadre de la société Avenao c'est un peu différent. En effet la société n'a pas une renommée internationale, et l'utilisation de la marque employeur concernera principalement les candidats, les salariés, et les clients (même si c'est un aspect secondaire pour notre cas).

Différents moyens permettent d'améliorer la marque employeur d'une entreprise, mais l'un des atouts majeurs est l'utilisation des réseaux sociaux.

Dans le cas où l'on veut séduire des candidats, il va falloir donner une image séduisante de la vie au sein de l'entreprise. Il faut également que ceux-ci retirent une bonne image du recrutement même en cas de refus.

Plusieurs choses peuvent être entreprises pour améliorer l'image de l'entreprise. La première est l'utilisation des réseaux sociaux. Les réseaux sociaux vont permettre aux candidats d'avoir une entrevue de l'entreprise, et vont leur permettre d'imaginer comment la vie y est. L'utilisation des réseaux sociaux comme Instagram, ou LinkedIn vont permettre de partager des moments de vie au sein de l'entreprise, moments qui vont séduire et traduire une bonne ambiance. Les réseaux sociaux vont également permettre de communiquer sur l'activité de l'entreprise et les réussites de celle-ci, cela permettra de rassurer les candidats quant à la pérennité et la croissance qu'elle peut avoir. Avec ce type de communication les candidats vont pouvoir se projeter dans l'entreprise et s'imaginer quelles opportunités de carrière ils vont pouvoir saisir. Même si la communication sur les activités économiques de l'entreprise est souvent reliée au marketing, elle peut avoir un impact important sur les potentiels talents candidats. Une bonne communication va donc permettre de se différencier par rapport aux concurrents.

Au niveau de l'utilisation des réseaux sociaux, on peut commencer avec LinkedIn, il faut au minimum créer un compte pour l'entreprise, et le faire vivre afin de pouvoir renvoyer une image dynamique. Je trouve également l'utilisation d'Instagram intéressante, ce réseau peut être utilisé comme une réelle fenêtre sur l'entreprise, cela permet aux candidats de se projeter et de s'imaginer évoluer au sein de l'entreprise. Le réseau social peut permettre de poster les moments de convivialité au sein de l'entreprise, ou encore peut permettre de communiquer sur des partenariats entre l'entreprise et des écoles cela renforce l'impression que l'entreprise est proche des étudiants et cela peut permettre de faire tomber des réticences que pourraient avoir les jeunes diplômés.

Finalement les réseaux sociaux peuvent être utilisés comme un vecteur de cohésion entre les salariés, par exemple l'utilisation d'un compte Instagram afin de partager les moments de convivialité ou de séminaires en équipe peut permettre d'augmenter l'esprit de cohésion et la sensation d'appartenance à l'entreprise. Comme nous l'avons vu dans la théorie de la motivation, le besoin d'appartenance est un besoin essentiel qui peut porter préjudice s'il n'est pas satisfait. L'utilisation des réseaux sociaux peut être un palliatif à ce problème. Cette utilisation de la marque employeur peut être redoutablement efficace pour les entreprises qui sont divisées en plusieurs sites d'activité.

L'utilisation des réseaux sociaux peut être redoutable mais peut également être chronophage, il faut avoir de quoi poster et animer un compte LinkedIn ou Twitter par exemple, ou encore dans le cadre d'Instagram il faut s'assurer d'avoir assez d'évènements, ou d'images intéressantes à poster. L'autre point auquel il faut faire attention c'est de ne pas survendre l'entreprise, il faut qu'il reste une certaine cohérence entre ce que l'on montre et ce que les salariés vivent vraiment. Si une différence trop marquée existe cela peut entraîner un

détachement des salariés qui se sentent dupés. Il peut également y avoir un risque de déception pour les nouveaux candidats qui intègrent l'entreprise et qui ne ressentent pas l'image qu'ils ont pu se créer de celle-ci.

Un des aspects de la marque employeur va être l'impact du processus de recrutement sur les candidats. Comme on le sait le processus de recrutement va mettre l'entreprise face à de nombreux candidats qui correspondront plus ou moins aux attentes de l'entreprise. La grande majorité des candidats va être refusée par l'entreprise, et les postulants vont garder un sentiment acerbe envers cette dernière. Il faut donc faire en sorte que les étapes de recrutement ne soient pas mal vécues par les candidats afin que même lors d'un refus ils gardent une image assez positive de l'entreprise.

Pour améliorer l'expérience du recrutement et améliorer son image il faut essayer de tenir quelques impératifs. On peut prendre un exemple simple qui est la réponse négative, il faut prendre le temps d'annoncer les refus aux candidats qui ont postulé sur les postes de l'entreprise. Cette tâche peut être extrêmement chronophage et semble inutile, mais je pense qu'il faut au moins contacter les candidats avec qui on a eu un échange téléphonique, on peut également envoyer un simple mail aux candidatures qui ne correspondent pas du tout avec l'offre. Il faut faire attention aux mails de refus, les candidats comprennent bien que ceux-ci sont automatisés, ils peuvent avoir l'impression d'avoir été traité par un robot, et cela rend l'expérience assez désagréable. Si les candidats retirent une mauvaise expérience du recrutement le bouche à oreille peut faire des dégâts, surtout d'un point de vue régional, on réfléchit souvent le recrutement comment quelque chose de national, mais le marché pour des postes qui ne sont pas stratégiques se cantonne souvent aux alentours, le bouche à oreille peut donc rapidement abîmer la réputation d'une entreprise (sur des marchés pénuriques encore plus). Il faut également faire attention aux nouveaux systèmes de notation, lorsque l'on cherche une entreprise on tombe immédiatement sur la notation google, cette dernière peut être très simplement impactée par quelques candidats qui n'ont pas bien vécus le refus du recrutement ou un mauvais accueil dans l'entreprise.

De nombreux autres facteurs peuvent influencer la marque employeur, comme le bien-être au travail, la communication au sein de l'entreprise, la hiérarchie, ou encore la charge de travail. Ces paramètres peuvent influencer l'image que l'entreprise mais je ne les développerai pas.

On peut conclure en disant que la marque employeur est un moyen d'influencer l'image de l'entreprise, mais s'il existe trop de problèmes importants elle ne sera pas assez efficace. La

marque employeur peut être un redoutable atout, mais il faut absolument s'assurer qu'elle corresponde à la vérité et au vécu de l'entreprise, il ne faut pas survendre, s'il y a une forte distension entre ce que l'on montre comme image et la réalité, la marque employeur peut être plus négative qu'autre chose. Si certains problèmes majeurs existent-ils faut d'abord tenter de les résoudre plutôt que de communiquer. Il ne faut pas que la marque employeur ne soit qu'un pansement sur une plaie béante.

C. Bien être général au travail

Le bien-être au travail est un vaste de sujet, il peut être abordé par différents angles. La théorie de base est faite par les différentes théories de la motivation dont celle que nous avons détaillée plus haut. Nous allons donc énumérer quelques facteurs qui peuvent influencer le bien-être et donc le maintien des salariés au sein de l'entreprise.

Ambiance :

Le premier facteur concerne l'ambiance générale au sein de l'entreprise. Il est simple de constater que la cohésion d'équipe est importante pour le bien-être au travail. Les tensions au sein d'une équipe sont inévitables mais il faut être capable d'identifier ces tensions et de les rompre au plus vite. C'est le rôle des différents managers de porter attention à ces tensions. On peut noter qu'il peut exister des tensions avec des supérieurs hiérarchiques, ces tensions sont plus complexes à traiter car le lien de subordination peut mettre un des partis en état de faiblesse. Ces tensions doivent également être traitées de préférence par une personne extérieure à ce lien de subordination direct.

Une bonne cohésion est primordiale elle évitera aux salariés d'être tendus et préoccupés par des tensions qui sont extérieures au travail en lui-même.

Stress :

Le stress est un des facteurs les plus importants lorsque l'on parle de bien-être au travail. Si, d'une certaine manière, il peut être un facteur de performance et d'adrénaline dans le travail, il peut également être une force réellement destructrice pour les salariés. Des périodes de stress spontanées et courtes peuvent être des catalyseurs de performance, mais il faut éviter

que les salariés accumulent de longues périodes de stress au travail. De trop grande période peuvent amener à un burn-out ou la personne peut être dégoûtée par le travail d'une manière générale. Même si l'on ne tombe pas dans cet extrême il faut faire attention à ce que le stress ne dégrade pas le bien-être des salariés, sous peine de les voir prendre un détachement par rapport à leurs missions.

Dans le cadre de la société AvenAo je n'ai pas observé de stress négatif, la hiérarchie ne me semble pas pousser les salariés de manière abusive, et je ne pense pas que cela soit un facteur qui influence le maintien sur les postes.

Communication :

La communication est un des problèmes qui peut altérer le bien-être au travail. D'une première manière elle peut altérer les relations, en effet une mauvaise communication peut amener à des difficultés dans la réalisation du travail et des missions. Si les salariés ne communiquent pas correctement des frustrations peuvent naître, les salariés peuvent avoir l'impression que leur travail n'est pas efficace et n'est pas pris en compte à sa juste valeur.

Par exemple imaginons un salarié qui doit regrouper des informations et des dossiers pour un supérieur hiérarchique. Après avoir réalisé cette tâche et avoir envoyé par mail son travail, celui-ci n'a aucun retour et se rend compte que son supérieur n'a même pas utilisé le travail qui a été fourni. Le salarié voit alors naître une frustration de ne pas voir son travail utilisé. Mais si on se place du côté du supérieur celui-ci sait que ces dossiers lui seront utiles pour une réunion programmée quelques temps plus tard. Malheureusement pris par le travail et le temps il n'a pas communiqué au salarié que ces dossiers seraient utilisés plus tard. Une frustration et une tension (certes infimes) sont nées pour l'un des parties. La communication a donc porté défaut et a fait naître une déception. Même si cette tension paraît infime une accumulation de cette dernière peut amener à des tensions plus fortes et un mal-être au travail.

La communication est donc primordiale pour favoriser la cohésion.

Dans le cadre de la société AvenAo je n'ai pas été témoin de problème flagrant dans la communication. La société est une PME et a gardé un esprit de start-up la communication entre les salariés ou avec la hiérarchie se fait de manière spontanée.

Equilibre vie privée vie professionnelle :

Au sein des entreprises le maintien d'un équilibre entre la vie professionnelle et privée est un sujet qui tenu à cœur pour les salariés. Il est certain que certaines entreprises promeuvent un effacement de la vie privée pour valoriser la carrière des salariés (je pense à certains grands cabinets de consulting ou la performance est l'une des marques forte). Certaines personnes n'y voient pas d'inconvénient mais pour d'autre cela est hors de question.

Si des personnes se retrouvent dans des entreprises ou le travail est trop important face à la vie privée et qu'elles ne sont pas dans cet état d'esprit, il risque d'y avoir des problèmes pour le maintien en poste. Les gens préféreront démissionner plutôt que de tout donner pour l'entreprise et c'est un facteur qui doit être pris en compte.

Dans le cadre d'Avenao ce n'est pas un problème que j'ai pu observer, d'une manière générale cet équilibre me semble assez bien respecté.

3. Application au cas d'AvenAo :

A. Analyse de la situation d'Avenao

Nous avons donc vu un ensemble des facteurs qui peuvent influencer l'attraction d'un poste et le maintien sur celui-ci. Nous allons analyser plus en profondeur le cas de la société Avenao.

Avenao est donc une société qui a un besoin de recrutement sur un poste d'ingénieur consultant. Malheureusement les missions qui sont proposés sont atypiques et ne correspondent pas aux attentes et aux différentes expériences des candidats. Ces derniers ont du mal à être séduit par ce que l'entreprise propose et il y a donc une difficulté à pourvoir le poste.

Dans la première partie nous avons commencé à expliquer l'implication des marchés pénuriques, nous avons également analyser le marché du travail du monde de l'industrie dans lequel Avenao recherche des candidats. D'une manière générale le marché du travail de l'industrie se trouve donc dans une situation de pénurie et cela est préjudiciable pour Avenao. De plus la proximité géographique avec des géants de l'ingénierie et de l'industrie complexifie encore l'attraction sur les postes proposés.

Nous avons également vu que la précision dans les recherches de candidat complexifie le recrutement. Avenao recherche des ingénieurs qui ont une connaissance globale sur la solution Solidworks (qui contient plusieurs licences de l'électricité à la conception mécanique) mais qui ont également une certaine attirance pour les missions de consulting et de formation. En termes de difficultés on peut également ajouter des missions atypiques qui ne correspondent pas aux attentes des candidats.

En rapport avec le maintien sur les postes de consultant, nous avons vu que l'entreprise est constituée en grande partie des membres de la génération Y. Cette génération est caractérisée par un manque d'attachement aux entreprises dans lesquelles ils travaillent. On a également noté que cette génération n'a pas peur du changement et est donc plus encline à changer d'emploi.

Globalement l'accumulation de ces différents critères et facteurs peuvent mener à un petit brown-out qui peut lui-même expliquer un turn-over important sur les postes de consultant.

L'ensemble de ces critères semblent ceux qui posent problèmes pour l'entreprise.

Pour tenter de trouver des solutions nous avons donc vu comment naissent les motivations à travailler. Dans le cadre de la théorie de Maslow on peut noter qu'il peut y avoir un déficit dans le comblement des besoins d'appartenance, de reconnaissance et d'accomplissement, déficit causé respectivement par un potentiel manque de cohérence entre les attentes et les missions qui peuvent paraître peu glorieuses et ne correspondant pour les ingénieurs en conception.

On a également pu voir l'impact de la rémunération, qui dans le cas d'Avenao peut être estimée basse par les candidats.

Au vu de l'ensemble de ces paramètres nous allons voir quelles solutions peuvent être envisageable pour l'entreprise.

B. Modification des prérequis et des missions

L'une des premières solutions envisageables est d'apporter des modifications sur certains éléments du poste. La première modification que l'on pourrait apporter est la modification des missions ou l'enrichissement de celles-ci. Actuellement le poste est composé des missions suivantes (annexe des missions provenant de l'offre d'emploi diffusée) :

- *« Intervenir auprès de nos clients afin d'assurer un ensemble d'actions de formation, conseil et audit pour optimiser le déploiement et l'utilisation de nos solutions.*
- *Réaliser les paramétrages avancés*
- *Contribuer à leurs évolutions et à leurs pérennités*
- *Assurer et diriger le transfert de compétences techniques.*
- *Développer votre expertise sur toute la gamme (vous passerez les certifications officielles de d'éditeur)*
- *Coordonner les projets avec les différents interlocuteurs (clients/ Support Technique / équipe commerciale). »*

Comme nous l'avons vu ces missions n'attirent que très peu les ingénieurs car elles ne correspondent que rarement aux attentes des candidats.

On pourrait imaginer une modification des profils recherchés. La première possibilité serait de ne plus recruter uniquement des ingénieurs mais d'ouvrir la porte à des personnes moins diplômés. Cette option n'est pas optimale pour la société, en effet cette dernière souhaite embaucher des ingénieurs car ces derniers ont étudié de manière approfondie les fonctions

du logiciel, de plus les ingénieurs ont pu être formés à la gestion de projet qui est nécessaire lors de l'intégration au sein d'une entreprise. On peut également noter que les profils ingénieurs sont privilégiés car ils ont pu ; grâce à des études plus longues ; acquérir un esprit analytique plus important. Il est donc difficilement envisageable de modifier les prérequis en termes de qualification. Si jamais l'entreprise décide de ne pas se restreindre à des profils d'ingénieurs une importante formation devra être mise en place afin de rendre aptes les personnes avec des diplômes inférieurs à bac+5. Il faut noter qu'actuellement les ingénieurs recrutés sont formés sur les modules qu'ils maîtrisent le moins, les profils moins qualifiés risquent de devoir être bien plus formés avant de pouvoir être opérationnels et cela risque d'être un coût non négligeable.

Une modification des profils me paraît donc difficilement envisageable, mais une modification des missions peut l'être ou au moins un enrichissement de celles-ci. Dans les missions des consultants des tâches de bureau d'études pourraient être mises en place, ces tâches de conception pourraient permettre aux ingénieurs recrutés de se rattacher à leur formation et leurs expériences d'origine. Cela permettrait de pallier les difficultés existantes que nous avons détaillées grâce à la théorie de Maslow. Actuellement les services proposés se déroulent dans l'ordre suivant : après la vente du logiciel les consultants doivent préparer l'intégration dans les systèmes des clients, installer le logiciel, former les clients et transférer des conseils méthodologiques. L'entreprise pourrait alors envisager un élargissement de la dernière tâche, au lieu de simplement conseiller et accompagner les clients sur l'utilisation du logiciel, les consultants pourraient accompagner les entreprises dans leurs premiers projets et participer pleinement aux conceptions. Mais cette possibilité rajouterait une activité qui n'est pas pratiquée par la filiale concernée par le problème. Elle pourrait également amener une concurrence à une des filiales de l'entreprise qui propose, elle, uniquement des prestations d'étude, de plus cela risquerait un accroissement de l'activité et un besoin d'embaucher des consultants (certains d'entre eux passant plus de temps en missions chez les clients). Cette modification est envisageable mais elle risque d'entraîner une modification d'activité qui doit être prévue.

C. Marque Employeur

La marque employeur est actuellement un sujet qui tend à être amélioré au sein de l'entreprise. Actuellement la direction porte déjà une certaine attention à celle-ci, elle a compris l'importance d'une amélioration même si l'entreprise ne connaît pas pour le moment

de réel problème au niveau de son image employeur. Pour le moment hormis la présence de l'entreprise sur le réseau LinkedIn la marque employeur n'est que très peu développée, on peut donc proposer une concentration des efforts sur cette amélioration.

L'entreprise pourrait ouvrir un compte Instagram afin de communiquer sur les moments de convivialité, les arrivées de nouveaux stagiaires/salariés, les séminaires, les réussites ou encore les participations à différents forums de l'emploi. Avenao est une petite entreprise qui a su garder un certain ADN de start up, cet avantage pourrait être mis en avant afin de séduire. Cela permettrait aux candidats d'avoir une image de l'intérieur de l'entreprise et donc de mieux se projeter en son sein. D'après mon séjour au sein de l'entreprise, je pense que celle-ci possède un potentiel de croissance assez important, je pense qu'une communication sur la croissance et le potentielle de celle-ci peut être intéressant. En effet Avenao a su garder son ADN de start up tout en connaissant une croissance non négligeable, on peut alors mettre en avant cette réussite mais également le potentiel que l'entreprise peut atteindre ainsi que le fait que tout est à construire. Cette mise en avant de la croissance pourra séduire les candidats qui sont à la recherche de challenge et qui voudront faire un pari sur l'avenir.

L'entreprise possède également une politique de formation fortement développée (même si celle-ci est nécessaire au vu des évolutions technologique sur la solution SolidWorks). Avec la marque employeur je pense qu'il peut être intéressant de mettre en avant cette politique de formation. En effet les salariés sont formés régulièrement et connaissent une réelle évolution sur leur maîtrise des logiciels de conception. La communication sur l'importance de la formation pour l'entreprise pourra séduire de nombreux candidats qui voudront se perfectionner et évoluer sur le logiciel SolidWorks qui reste le leader du marché en France.

On peut également noter que dans le cas d'Avenao Instagram pourrait améliorer la cohésion sociale au sein des équipes. Comme nous avons vu certains employés officient régulièrement à l'extérieur et peuvent sentir une certaine exclusion de l'entreprise, le fait que l'entreprise soit divisée en différentes agences sur le territoire national peut également amener un détachement entre les agences et un sentiment de solitude. Je pense qu'Instagram peut être réellement bénéfique pour le recrutement mais également pour combler le besoin d'appartenance à un groupe.

Le risque est de n'avoir pas assez de contenu à poster, il faudra être prêt et établir un certain calendrier d'action. Il faut noter que le réseau social Instagram permet de ne pas avoir à poster trop régulièrement, une photo de temps à autre pourrait déjà être un commencement.

Je ne conseil pas l'utilisation de Twitter pour le cas de l'entreprise, en effet ce réseau demande une présence très régulière et il faut être capable d'avoir une certaine quantité de contenu à poster, de plus au vu de l'utilisation des autres sociétés de ce réseau il semble assez compliqué

de construire une base solide de followers. J'ai peur que ce type de réseau social ne soit pas adapté à la taille de l'entreprise et de sa reconnaissance actuelle sur le marché. De plus la multiplication des réseaux à gérer risque d'amener une charge de travail que l'entreprise ne peut pas se permettre pour le moment.

Pour améliorer sa marque employeur je pense que l'entreprise devra améliorer son processus de recrutement. Actuellement les candidats qui postulent et dont les CV ne correspondent pas aux attentes de l'entreprise ne sont pas qualifiés pour un pré-entretien. Ces candidats non sélectionnés ne reçoivent alors aucune notification de refus, ils n'obtiennent aucun contact de la part de l'entreprise. Comme nous l'avons vu dans le développement sur la marque employeur et le recrutement, l'expérience de recrutement peut être mal vécue par les candidats, et je pense qu'il serait intéressant de prendre contact avec eux pour leur expliquer la raison du refus. Cette action qui semble simple permettrait à ces candidats de ne pas garder une mauvaise image de l'entreprise et de ne pas dégrader celle-ci par le biais de la bouche à oreille. Actuellement une telle tâche ne semble pas envisageable pour une raison de temps. La prise en charge de chaque candidat pour expliquer les défaillances de leur CV est très chronophage, les effectifs du service RH ne peuvent pas pour le moment mettre en place ce type de mission mais c'est un point qui pourrait être amélioré surtout au vu de la croissance de l'entreprise.

D. Rémunération

Nous avons pu voir lors du développement que la rémunération jouait un rôle important dans l'attraction de certains postes. Malgré le fait que la motivation soit créée par d'autres vecteur, la rémunération reste un critère essentiel lors d'un choix de poste. Dans le cadre de la société Avenao je pense que la rémunération est un des problèmes clés pour l'attraction et le maintien sur le poste de consultant, mais également sur d'autres postes (qui connaissent des difficultés à être pourvu mais dans une moindre importance). Comme nous l'avons vu le salaire moyen des ingénieurs en mécanique est au-dessus du salaire proposé par la société (les salaires ne seront pas communiqués dans ce rapport). De ce fait face à la concurrence des grandes industries, le poste n'attire pas les profils recherchés et attire principalement des profils moins qualifiés. De plus après quelques années au sein de l'entreprise les salariés peuvent se voir attirés par des salaires supérieurs. Malgré une clause de non-concurrence dans les contrats il est possible que ces derniers démissionnent afin de trouver un emploi avec

une rémunération plus élevée. Une augmentation de la rémunération de ces postes ne pourrait être que bénéfique pour l'entreprise. Il est évident que cela est bien plus simple à dire qu'à faire, une augmentation généralisée sur les salaires entrainera une augmentation conséquente des cotisations et de la masse salariale globale, elle devra donc être réfléchie et progressive pour ne pas trop impacter l'entreprise.

Malgré une augmentation des charges de l'entreprise, je pense qu'une amélioration de la rémunération doit être envisagée par Avenao.

Conclusion :

L'attraction et le maintien sur des postes demandant des connaissances spécifiques mais ne correspondant pas aux attentes de ceux qui les possèdent est un sujet large. De très nombreux facteurs peuvent entrer en compte et impacter cette problématique. A travers ce mémoire nous avons essayé de voir les facteurs qui me semblaient les plus importants.

Rappelons la problématique que nous avons élaboré à partir des difficultés de l'entreprise Avenao :

Comment améliorer l'attraction et le maintien sur des postes mobilisant des connaissances spécifiques, mais dont les missions ne correspondent pas aux attentes de ceux qui les possèdent ?

Cette problématique sous-entend trois axes, l'axe de l'attraction à un poste, l'axe de maintien des salariés et la difficulté que peut impliquer les postes demandant des compétences particulières mais qui n'attirent pas ceux qui les possèdent.

Globalement les axes de maintien et d'attraction sont souvent liés et, dans les solutions que nous avons développées, subissent en grande partie les mêmes problématiques.

Pour comprendre les difficultés d'attraction et de maintien d'un poste, il faut passer par une phase d'analyse de la situation actuelle et des différents facteurs qui peuvent poser problèmes sur les postes difficiles.

Il faut donc analyser le marché de travail sur lequel on recrute, cela permet de savoir si c'est un marché en pénurie qui va poser des problèmes ou non. Ensuite il faut analyser les besoins en recrutement et comment les prérequis choisis peuvent influencer l'attraction. Il faut également analyser le poste en lui-même, qu'elles sont les missions, comment peuvent-elles séduire ou non les candidats. Que cherchent les candidats pour leur poste ? Ou, pourquoi les missions proposées ne sont pas satisfaisantes ?

Après avoir réalisé une analyse et une synthèse des freins au recrutement et au maintien de certains postes il faut alors voir quelles solutions peuvent permettre d'influer sur le problème.

Premièrement il faut comprendre ce qui motive les salariés pour savoir comment on va pouvoir apporter des modifications afin de les satisfaire au mieux. Les théories de la motivation permettent une bonne compréhension des facteurs que l'on peut modifier.

On peut ensuite entrer dans des phases plus précises, par exemple en utilisant un outil qui peut être redoutable : l'amélioration de la marque employeur. Ce pan du métier de RH permet d'apporter une bonne solution au problème en influençant à la fois les candidats et les

salariés. On peut également voir comment améliorer le bien-être au travail d'une manière générale en apportant des modifications dans les manières de travailler au sein de l'entreprise.

Dans le cadre de la société Avenao, nous avons donc pu analyser quels étaient les problèmes à l'origine de la difficulté à attirer et à maintenir les salariés sur certains postes. En plus d'un marché pénurique et de prérequis important différents facteurs complexifient la tâche. Pour la société, nous avons vu qu'une certaine difficulté provenait des missions proposées qui ne sont pas en adéquation avec les aspirations des salariés. Mais d'autres facteurs rentrent également en jeu et accentue le phénomène. On a pu voir qu'il existe un certain manque de cohésion et d'esprit d'appartenance à l'entreprise. Un problème avec la rémunération a également été souligné. On note globalement que certains besoins ne sont pas comblés par l'entreprise.

Afin de réduire ce problème deux solutions majeures ont été proposées. La première est une modification des missions avec un potentiel enrichissement des tâches confiées, mais cette direction peut poser un problème et est difficile à mettre en place. La seconde proposition est de travailler sur la marque employeur de l'entreprise afin d'améliorer la perception des candidats et d'augmenter la cohésion dans l'entreprise. Cette solution me semble la plus simple à mettre en place dans un premier temps et peut permettre de diminuer le problème. Nous avons également vu qu'une augmentation de la rémunération peut être mise en place.

Globalement s'il faudrait agir je pense qu'en premier lieu la marque employeur doit être développée. Dans un second temps la rémunération peut être augmentée. Et finalement une modification du poste et des missions doit être effectuée. Ces changements ne sont pas simples à mettre en place mais ne pourront être que bénéfiques pour l'entreprise.

Bibliographie

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). *The employer brand*. Récupéré sur <https://link.springer.com/article/10.1057/bm.1996.42>
- Audrey, C. (2018, 05 05). *Quelles grande tendances pour l'emploi en 2018*. Récupéré sur Forbes: <https://www.forbes.fr/management/quelles-grandes-tendances-pour-l-emploi-en-2018/?cn-reloaded=1>
- Automatic Data Processing. (2019). *The Workforce View in Europe in 2018*.
- Benraïss-Noailles, L., & Viot, C. (2012). Les médias sociaux dans les stratégies de recrutement : Quelle compatibilité avec la vie privée ? *Revue française de gestion*(224), pp. 125-138.
- Blache, G., & Gaumont, S. (2016). *Les offres d'emploi difficiles à satisfaire*. Pole-Emploi. Récupéré sur http://www.pole-emploi.org/files/live/sites/peorg/files/documents/Statistiques-et-analyses/E%26S/eets_n21-oe_difficiles_a_satisfaire_2016avr56054.pdf
- Bourhis, A., & Chênevert, D. (2010). *Attraction et rétention des salariés du commerce de l'alimentation : Étude*. Récupéré sur <https://www.agrh.fr/assets/actes/2010Bourhis-Chenevert.pdf>
- Charbonnier-Voisin, A., & Vignolles, A. (2015). Marque employeur. *Revue française de Gestion*, pp. 64-82. Récupéré sur <http://rfg.lavoisier.edpsciences.org/articles/lvrfg/pdf/2015/01/lvrfg41246p63.pdf>
- Fédération des industries mécaniques. (2018). *Comunniqué de presse: Le CA des industries mécaniques poursuit sa progression en 2018*. Récupéré sur <https://www.fim.net/fr/sites-fim/accueil/chiffres-cles>
- Geraldine, G. (2017, 05 16). *Qui sont les profils des générations X, Y et Z ?* Récupéré sur Le Journal du CM: <https://www.journalducmm.com/generations-x-y-z/>
- HRVoice. (2018, 05 28). *La rémunération est la première motivation au travail pour 1 salarié français sur 2*. Récupéré sur HRvoice: <https://www.hr-voice.com/communiques-presse/la-remuneration-est-la-premiere-motivation-au-travail-pour-1-salarie-francais-sur-2/2018/05/28/>
- IESF. (2017). *28ème Enquête Nationale sur les Ingénieurs*.
- Indeed. (2019, 06 11). *Ingénieur Mécanique (H/F) : salaires (France)*. Récupéré sur Indeed: <https://www.indeed.fr/salaries/Ing%C3%A9nieur-M%C3%A9canique-Salaries>
- Insee. (2019). *Taux de chômage selon le sexe et l'âge au premier trimestre 2019*.
- Lebas, F. (2016). *L'arnaque de l'étymologie du mot "travail"*. Médiapart.

N.S. (2018, 26 12). *À quelque chose pénurie est bonne...* Récupéré sur Emploi parlons net Pole-Emploi: <http://www.emploiparlonsnet.pole-emploi.org/articles/a-quelque-chose-penurie-est-bonne/>

net, J. d. (2019, 04 29). *Le taux de chômage en France diminue de 1,5% au premier trimestre 2019*. Récupéré sur Le journal du net: <https://www.journaldunet.com/management/conjoncture/1038148-taux-de-chomage-et-nombre-de-chomeurs-en-france/>

Nuttin, J. (1980). *Théorie de la motivation humaine*. PUF.

Quentin, V. (2016, 11 09). *Brown Out que ce cache-t-il derrière ce nouveau syndrome qui touche les cadres*. Récupéré sur cadreemploi.fr: <https://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/detail/article/brown-out-que-se-cache-t-il-derriere-ce-nouveau-syndrome-qui-touche-les-cadres.html>

Rozenn, P. (2018, 09 07). *Emploi : la France n'a jamais autant manqué de candidats*. Récupéré sur Régions Job: <https://www.regionsjob.com/actualites/emploi-la-france-na-jamais-autant-manque-de-candidats.html>

Wikipédia. (s.d.). *Alten*. Récupéré sur Wikipédia: <https://fr.wikipedia.org/wiki/Alten>

Wikipédia. (s.d.). *Altran*. Récupéré sur Wikipédia: <https://fr.wikipedia.org/wiki/Altran>

Wikipédia. (s.d.). *Dassault Aviation*. Récupéré sur Wikipédia: https://fr.wikipedia.org/wiki/Dassault_Aviation

Wikipédia. (s.d.). *Thales*. Récupéré sur Wikipédia: <https://fr.wikipedia.org/wiki/Thales>

Annexe 1 : Annonce pour le recrutement des consultants

Prodways Group (www.prodways-group.com) est le leader Européen des **technologies industrielles 4.0**. Etabli sur une quinzaine de sites en France, Allemagne, Belgique et US, Prodways Group compte environ 400 Salariés. Notre groupe propose à la fois des solutions, matériaux et machines destinées à « **l'industrie du futur** » (Logiciels de Conception et simulation 3D, machines d'impression 3D, ...), mais est également présent sur la fabrication de pièces utilisant des technologies innovantes (Prototypage, fabrications de pièces de séries ...). Nous intervenons sur l'ensemble des domaines industriels.

Nous recherchons des Consultants CAO PLM pour l'une de nos entreprises : **AvenAo Solutions 3D**, intégratrice des Solutions Logicielles de Conception et Simulation 3D de Dassault Systèmes.

Missions :

Dans le cadre de ces missions, le ou la Consultant(e) sera directement rattaché(e) à la Direction Technique, vos missions autour de la solution logicielle SolidWorks seront :

- Intervenir auprès de nos clients afin d'assurer un ensemble d'actions de formation, conseil et audit pour optimiser le déploiement et l'utilisation de nos solutions.
- Réaliser les paramétrages avancés
- Contribuer à leurs évolutions et à leurs pérennités
- Assurer et diriger le transfert de compétences techniques.
- Développer votre expertise sur toute la gamme (vous passerez les certifications officielles de d'éditeur)
- Coordonner les projets avec les différents interlocuteurs (clients/ Support Technique / équipe commerciale).

Ce poste comprend des déplacements régionaux réguliers chez nos clients.

Domaines d'expertise :

CAO 3D, Gestion de données Technique (Product Data Management), Product Lifecycle Management, simulation numérique, conception, gestion de projet...

Profil :

Ingénieur en Mécanique ou Conception de produits (Bac +5 ou équivalent), vous avez déjà une expérience dans le déploiement et/ou l'utilisation des solutions Dassault Systèmes SolidWorks (ou autres solutions du type Catia, AutoCAD, Solid Edge, Ansys ou encore Creo), au sein d'un Bureau d'études ou d'une société de service. La connaissance du monde industriel serait un réel avantage.

Chez AvenAo Prodways Group, nos consultants présentent les qualités suivantes :

- Autonomie
- Capacité organisationnelle
- Excellent relationnel interne/externe
- Souci de la satisfaction client
- Enthousiasme
- Communication autour des produits

Nous recherchons **pour notre agence de Lyon**.

Type d'emploi : Temps plein, CDI

Expérience :

- Ingénieur mécanique conception SolidWorks: 2 ans (Souhaité)

Certificats et autres accréditations :

- Permis B (Souhaité)