

Comprendre le vécu des dirigeants de très petites entreprises (TPE) de la province de Liège, qui recrutent dans le contexte socio-économique actuel

Auteur : Palomo Jimenez, Léa

Promoteur(s) : Hansez, Isabelle

Faculté : Faculté de Psychologie, Logopédie et Sciences de l'Éducation

Diplôme : Master en sciences psychologiques, à finalité spécialisée en psychologie sociale, du travail et des organisations

Année académique : 2022-2023

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/19220>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.



Comprendre le vécu des dirigeants de très petites entreprises (TPE) de la province de Liège, qui recrutent dans le contexte socio-économique actuel

Mémoire présenté par Léa Palomo Jimenez - S180760

En vue de l'obtention du grade de Master en psychologie, à finalité en psychologie sociale, du travail et des organisations.

Année académique 2022-2023

Promotrice : Isabelle Hansez

Lectrices : Françoise Bertrand & Jocelyne Robert

Remerciements

Comment ne pas remercier les différentes personnes ayant pris part, de près ou de loin, à la construction de ce mémoire ?

En premier lieu, je souhaite remercier ma promotrice, Madame Hansez, pour sa confiance accordée tout au long de cette année académique. Également, mes sincères remerciements à Mesdames Suttor et Leclercq, qui ont été d'un soutien sans faille durant la totalité des étapes menant à bien la rédaction de ce mémoire. Merci aussi à mes lectrices, Madame Bertrand et Madame Robert, pour leur intérêt porté à ce sujet de mémoire.

J'aimerais chaleureusement remercier mes proches, mon papa, ma maman et mon petit frère Ugo, pour l'amour inconditionnel dont ils m'ont fait part durant l'entièreté de mes études. Leur présence et leur soutien font incontestablement partie de ma réussite. Je leur dois tout mon courage et ma détermination. Merci d'avoir été là.

Merci aussi à Francis mon fiancé, sans qui j'aurais régulièrement pu baisser les bras. Merci pour tes mots, ton soutien, tes idées, tes conseils, ta bienveillance, qui ont rendu les choses tellement plus agréables.

Je remercie également les différentes personnes ayant accepté de devenir les participants de ce mémoire. Merci pour leur temps et investissement durant nos rencontres, mais également pour les précieuses informations fournies avec beaucoup de passion.

Un chaleureux merci à mes amies de toujours, Camille C., Camille J. et Chloé, pour vos oreilles attentives et vos mots encourageants. Vous êtes ma force dans les moments les plus difficiles, mais également mes piliers dans les moments les plus doux. Un merci plus particulier pour Camille C., pour ses relectures attentives et son temps accordé à ces lignes.

Enfin, merci à mes fidèles copains d'Université, Zoé, Mélanie et Damien. Ça a été un véritable plaisir de partager ce bout de chemin avec eux.

Table des matières

Remerciements	2
Table des matières	3
Introduction	5
Pourquoi ce sujet ?	6
REVUE DE LA LITTÉRATURE	7
1. Le processus de recrutement et sélection	8
La psychologie et le recrutement	9
L'analyse de la demande et la rédaction de l'offre d'emploi	10
L'analyse de CV et le screening	10
L'entretien	11
<i>L'entretien structuré</i>	12
L'entretien situationnel	12
<i>L'entretien semi-structuré</i>	12
<i>L'entretien libre</i>	13
Les autres outils de sélection	13
La prise de décision	15
2. La conjoncture actuelle (2022-2023)	17
Le monde post-Covid	17
<i>Historique : la Covid-19 en Belgique</i>	17
<i>Quelles conséquences ?</i>	18
Inflation, guerre en Ukraine et crise énergétique	19
<i>L'inflation</i>	19
<i>La guerre en Ukraine</i>	19
<i>La crise énergétique</i>	20
<i>Quel impact pour le monde du travail ?</i>	20
La guerre des talents	21
Les phénomènes de démission	22
<i>Big quit</i>	22
<i>Quiet quitting</i>	22
3. Les très petites entreprises (TPE)	24
Un management de proximité	24
Quelle croissance dans les TPE ?	24
Les pratiques RH dans les TPE	26
<i>Le recrutement et la sélection dans les TPE</i>	27
MÉTHODOLOGIE	29
1. Approche utilisée	30
Approche qualitative	30
Critères de sélection des participants	31
La théorisation ancrée vue par Lejeune (2019)	31

<i>Le codage ouvert</i>	32
<i>Le codage axial</i>	36
<i>Le codage sélectif</i>	37
<i>La tenue d'un journal de bord</i>	37
Récolte des données	38
<i>Guide d'entretien</i>	39
RÉSULTATS	40
1. Introduction à la présentation des résultats	41
Configuration des résultats	42
2. Explication des catégories	44
Vivre le processus de recrutement et sélection	44
Réaliser l'importance de mettre en avant les qualités d'emploi	45
Être bousculé par la Génération Z	51
Déplorer les politiques autour de l'emploi	55
3. Discussion des résultats	61
Relation avec la littérature	61
<i>L'attractivité d'une TPE</i>	61
<i>L'apparition de la Génération Z sur le marché du travail</i>	64
<i>Déplorer les politiques relatives à l'emploi</i>	66
<i>La compression du temps au sein des TPE</i>	67
Limites de l'étude	68
Perspectives pour de futures recherches	69
Implications pratiques	70
Conclusion	72
Bibliographie	73
Littérature scientifique	73
Littérature grise	81
Médiagraphie	84
Annexes	85
Annexe 1 : Première version du guide d'entretien	85
Annexe 2 : Deuxième version du guide d'entretien	85
Annexe 3 : Troisième version du guide d'entretien	86
Résumé	88

Introduction

Les ressources humaines constituent un processus social primordial dans le monde du travail. Parmi elles, les procédures de recrutement et de sélection y occupent une place privilégiée. En effet, cette thématique a été un fondement pour les recherches scientifiques concernant la psychologie organisationnelle, que ce soit en Europe ou au nord de l'Amérique (Anderson & al., 2004). Il est désormais bien établi que la manière dont une entreprise va sélectionner du personnel aura toute son importance dans le développement de celle-ci et l'évaluation des différentes performances de chacun dans l'environnement de travail.

La sélection peut être définie comme suit :

Il s'agit du processus qui vise à sélectionner un candidat qui aura la compétence pour assurer immédiatement (ou presque) une tâche à accomplir. C'est cette capacité à assurer cette tâche qui sera le critère déterminant de sélection. Bien entendu, pour juger de cette capacité, on tiendra compte des connaissances de l'individu, de sa personnalité, de sa psychologie, de sa motivation et de son comportement social (Jouve & Massoni, 1998, pp. 2-3).

Il est fréquent que des entreprises fassent appel à des professionnels spécialisés dans le domaine pour réaliser leurs recrutements. Par ailleurs, certaines entreprises composées d'un effectif plus conséquent, disposent de leur propre département de ressources humaines, et y réalisent alors le recrutement et la sélection. Dans ce deuxième cas, il est aussi tout à fait possible que l'entreprise externalise ses procédures de recrutement et sélection, en faisant appel à un bureau pour les aider. Mais qu'en est-il des entreprises qui ne peuvent pas s'offrir ces services ? Il existe des entreprises appelées très petites entreprises (TPE) ou micro-entreprises. Celles-ci disposent de peu de moyens économiques (Jaouen cité par Meier, 2009), et c'est alors le dirigeant de la TPE qui est amené à réaliser lui-même le recrutement et la sélection de son personnel. Dans ce mémoire, nous avons décidé de nous pencher sur cette population particulière des dirigeants de TPE, car ils représentent une population très peu étudiée dans la littérature scientifique. Or, ce type d'entreprise est florissant en Belgique et en France, ainsi que dans tous les pays du monde (Jaouen & Torrès, 2008).

Par ailleurs, à l'heure où ces lignes sont écrites¹, le marché du travail rencontre certaines difficultés. La conjoncture actuelle définie par différents événements économiques et sociaux, a un grand impact sur le marché de l'emploi : les entreprises sont confrontées paradoxalement à une reprise croissante de l'économie post-Covid, mais en parallèle, la crise énergétique liée à la guerre en Ukraine ralentit l'économie et met en difficulté de plus en plus de personnes (Dogà, 2022). Par conséquent, les bureaux de recrutement parlent de "*guerre des talents*" : il y a une augmentation grandissante des offres d'emploi, mais peu de candidats pour répondre à ces offres. Il est alors question de pénurie de candidats dans différents secteurs, tels que dans le secteur de la logistique ou de l'horeca (Le Forem, s. d.). Dans ce contexte particulier, les recruteurs professionnels et les employeurs de petites et moyennes entreprises (PME) font part de leurs grandes difficultés à recruter les candidats appropriés. Il est alors pertinent de se questionner sur la façon dont les dirigeants de TPE font face à ces éléments lorsqu'ils sélectionnent leur personnel ? Comment cette population particulière vit-elle la conjoncture ?

Pourquoi ce sujet ?

La thématique du recrutement et de la sélection est très vaste. Le marché de l'emploi évolue à une vitesse considérable, et il est toujours intéressant de constater à quel point les procédures s'adaptent aux éléments contextuels. 2022 a été une année très particulière au niveau économique et social. Il est donc judicieux de se questionner quant aux différents impacts sur le vécu des dirigeants de TPE liés à cette période particulière. Les TPE, quant à elles, ont été choisies car elles représentent les grandes oubliées des études scientifiques. Grâce à une approche qualitative, nous souhaitons décrypter dans ce mémoire, l'expérience vécue des dirigeants de TPE lorsqu'ils sont amenés à recruter du personnel au sein de leur entreprise, au vu du contexte socio-économique actuel.

Pour ce faire, nous aborderons dans un premier temps, la littérature en lien avec le sujet étudié. Nous commencerons par exposer la conduite d'une procédure de recrutement et sélection ainsi que les différentes étapes qui les régissent. Ensuite, nous aborderons la conjoncture actuelle telle qu'elle est décrite dans les médias récents et dans la littérature grise, dans l'optique de faire un point sur ce qu'il en est dit. Nous serons amenés à utiliser ce type de littérature pour ce point spécifique, étant donné la récence des phénomènes que nous aborderons. Enfin, nous exposerons ce qu'il est dit des TPE dans la littérature scientifique.

¹ Novembre 2022

REVUE DE LA LITTÉRATURE

1. Le processus de recrutement et sélection

Le processus de recrutement et sélection est représenté par une succession de tests, qui existent dans le but de sélectionner le profil idéal recherché par une entreprise. Durant les 30 dernières années, cette procédure a beaucoup évolué, notamment au niveau des différentes phases à suivre pour parvenir à une sélection réussie (Laberon, 2011). Ce processus peut être synthétisé par les différentes étapes successives, et dont la prise de décision à chacune d'entre elles est dépendante des phases précédentes (Laberon & Bernaud, 2011).

Il est important de rappeler la sémantique des mots "recrutement" et "sélection", qui sont des mots régulièrement considérés comme des synonymes. Or, il n'en est rien. Le recrutement représente la première étape dans le processus, qui se réfère au fait d'attirer des candidats, dans l'optique de les pousser à postuler à une offre existante. Une fois que les candidatures ont été reçues, la phase de sélection peut être entamée. Si cette phase aboutit, elle mène à l'embauche du candidat (Allègre & Andréassian, 2008). Nous pouvons répertorier dans cette phase, plusieurs outils de sélection. Les plus connus d'entre eux sont les entretiens, les tests, les questionnaires ou encore les jeux de rôle. Dans le cadre de ce mémoire, nous souhaitons respecter cette sémantique dans l'optique de ne risquer aucune confusion. N'existant pas de terme pour englober ces deux phases, nous utiliserons systématiquement l'expression "processus/procédure de recrutement et de sélection" pour se référer à l'ensemble des étapes. Si les termes "recrutement" ou "sélection" sont utilisés seuls, c'est que nous souhaitons faire référence à une de ces étapes spécifiques. Il se peut cependant que nous utilisions le terme "recruteur" et "recruté", comme des termes englobant les deux phases évoquées dans ce paragraphe, car un recruteur ne s'occupe pas forcément uniquement de la phase de recrutement, mais peut également faire passer des tests et autres *assessment center* en fonction de la façon de procéder au sein de son organisation.

Ces phases peuvent se réaliser en interne : le recruteur fait partie des employés de l'entreprise pour laquelle il recrute et il exerce, par exemple, une fonction de gestionnaire des ressources humaines. À ce titre, il s'occupe, entre autres, de recruter les nouveaux collaborateurs de l'entreprise. Mais le processus peut également être externalisé : l'entreprise fait alors appel à un bureau de recrutement ou à un consultant indépendant, qui s'occupera de procédures de

recrutement et sélection pour une grande quantité d'entreprises différentes (Martory & Crozet, 2016).

Qu'elle soit réalisée en interne et/ou en externe, réussir une procédure de recrutement, qui aboutira à la sélection des bons candidats, représente un réel enjeu pour les recruteurs, et aussi, plus largement, pour les entreprises qui recherchent (Martory & Crozet, 2016). En effet, cette procédure représente un certain coût, que celui-ci soit humain, temporel ou financier. La finalité de la procédure peut aboutir à un échec, qui peut se manifester par le mal-être au travail du nouvel employé, ou encore par une mauvaise cohésion entre ses compétences et ce que l'environnement de travail nécessite.

La psychologie et le recrutement

Le lien entre la psychologie et les étapes de recrutement et sélection n'est pas tout à fait évident, car ce n'est pas l'unique domaine pouvant mener au titre de recruteur dans une entreprise. En réalité, il n'existe pas de formation spécifique menant au métier de recruteur. Par ailleurs, il existe de nombreuses recommandations académiques, mais elles sont très rarement respectées à la lettre au sein des institutions. Pour exemplifier ce propos, une étude empirique a été menée auprès de 959 professionnels : les résultats ont montré que moins de 1% des professionnels exerçant dans les ressources humaines lisaient fréquemment des périodiques orientés vers la recherche (Rynes et al., 2002).

Nous pouvons considérer qu'il existe cependant une certaine plus-value au fait d'avoir un parcours orienté vers la psychologie du travail pour exercer dans le domaine du recrutement et de la sélection. Outre le fait d'être formés continuellement à s'informer dans la littérature scientifique, d'autres éléments permettent aux psychologues une certaine légitimité à exercer la fonction de recruteur. Dans un premier temps, la psychométrie et la psychologie différentielle permettent de définir un cadre propice à une construction valide des outils utilisés durant une procédure de sélection. Ensuite, la psychologie sociale permet quant à elle d'ouvrir les consciences sur des phénomènes sociaux pouvant être à l'œuvre lors d'un recrutement, notamment à propos des discriminations à l'embauche pouvant exister. Finalement, la psychologie organisationnelle offre une possibilité de s'intéresser aux contextes des entreprises et d'en saisir les enjeux sous-jacents afin d'offrir une procédure de recrutement et sélection la plus précise et pertinente possible (Laberon, 2011).

Les procédures de recrutement et de sélection sont constituées de différentes étapes. Celles-ci ne doivent pas forcément suivre un ordre préétabli, et il est tout à fait possible de faire marche-arrière dans la procédure lorsque cela est nécessaire. Nous allons parcourir chacune de ces étapes, afin d'en saisir les principes et les enjeux.

L'analyse de la demande et la rédaction de l'offre d'emploi

Initialement, le recruteur a pour mission d'explorer la demande de l'entreprise cliente. Cela lui permettra de sonder les différentes qualifications nécessaires pour le profil recherché. Grâce à cette étape, le recruteur peut rédiger une offre d'emploi réaliste : cela permet alors de remplir des conditions de *realistic job preview*, qui permettront au candidat de prendre connaissance des réels enjeux du poste en toute transparence (Baur et al., 2014). Cette façon de faire permet, entre autres, de prévenir l'apparition de burnout. Le futur travailleur a alors conscience de la réalité de terrain qui l'attend, et peut décider en âme et conscience si c'est ce qui lui correspond (Rynes, 1991). Une fois l'offre publiée, des candidatures devraient parvenir au recruteur, qui aura pour mission de les analyser. Pour certaines recherches plus laborieuses, le recruteur peut partir à la recherche de candidats dits "passifs". C'est alors le recruteur qui contacte les candidats potentiels au lieu de l'inverse. Cette fonction peut être appelée *chasseur de têtes* (Jones, 1989).

Ce sont les étapes décrites dans cette section qui représentent la partie dénommée "recrutement". Dès que les candidatures ont été reçues pour le poste et qu'une "réserve" de candidatures a été constituée, les recruteurs peuvent alors passer à la partie relative à la sélection, décrite dans les sous-points suivants.

L'analyse de CV et le screening

Le recruteur peut commencer à analyser les candidatures à sa disposition et vérifier si elles peuvent être pertinentes pour le poste à pourvoir. Pour ce faire, il utilise les différentes informations à sa disposition : les renseignements recueillis pendant l'analyse de la demande ainsi que le descriptif de la fonction, qui ont eux-mêmes permis de créer l'offre d'emploi. À l'aide de différents critères objectifs, tels que le niveau de langue ou d'éducation, le recruteur peut déterminer si le profil est intéressant pour passer à l'étape suivante du processus.

Usuellement, il peut alors contacter le candidat par téléphone pour préciser certains points, ou encore sonder ses motivations. Si cela est concluant, il peut alors programmer le passage à une prochaine étape de sélection, qui peut être composée d'un passage de test, d'un ou plusieurs entretiens ou encore d'un *assessment*.

L'entretien

Une fois que le profil d'un candidat a été retenu durant la phase dite de présélection, il est recommandé de le rencontrer. Cette entrevue peut se dérouler dans le cadre d'un entretien en présentiel ou par visioconférence. Cette méthode requiert une récolte de données auto-rapportées par le candidat : il s'exprime sur la représentation qu'il pense avoir de lui-même et en fait part au.x recruteur.s (Cook, 2016).

L'entretien est la technique de sélection la plus fréquemment utilisée (Harris, 1989, cité par Sears & Rowe, 2003). Il fait d'ailleurs partie du "trio classique", avec le CV et la prise de référence. Dans une étude réalisée en 2006 par Piotrowski & Armstrong, nous pouvons constater que les recruteurs utilisent à plus de 95% le CV, l'entretien et la prise de référence, alors que d'autres outils ont fait leur preuve et possèdent, par ailleurs, une meilleure validité. La validité fait référence au fait de véritablement mesurer l'élément que nous souhaitons évaluer, et pas un autre élément. Il est donc question de la sélection du bon candidat au poste dont il est question. L'objectif de rendre un outil de sélection valide, est donc de ne pas embaucher les mauvais candidats, mais de sélectionner ceux qui seront les plus adaptés à la fonction, en évaluant des critères pertinents pour le poste (Cook, 2016). Or, il a été prouvé que l'entretien ne possédait pas une si bonne validité prédictive, c'est-à-dire la capacité à prédire une performance dans la fonction future (Robertson & Smith, 1989, cités par Bernaud & Lemoine, 2012). Ces constats font que l'entretien est également l'outil de sélection le plus controversé. De plus, il n'existe pas un unique score de validité prédictive concernant l'entretien, car ce score peut varier selon le type d'entretien, la longueur de celui-ci, ou encore, la façon dont l'intervieweur le conduira (Roulin, 2022, p8). En effet, certains types d'entretiens sont plus préconisés dans les études scientifiques que d'autres (Martory & Crozet, 2016). Voici les quatre types d'entretiens les plus souvent évoqués dans la littérature, et ce qu'il est dit à leur sujet.

L'entretien structuré

Il est généralement construit sous forme de canevas très précis, qui permet ainsi de poser les mêmes questions à tous les candidats postulants. Cela permet de standardiser la démarche, et ainsi de pouvoir comparer plus facilement les réponses des différents candidats (Martory & Crozet, 2016). Durant ce type d'entretien, il est nécessaire que les jugements de l'intervieweur soient également standardisés. C'est pourquoi ceux-ci utilisent des échelles pour donner des appréciations précises et structurées (Cook, 2016). Néanmoins, cette méthode demande une certaine préparation en amont de la part du recruteur, et laisse peu de place à la spontanéité durant l'échange. Il est même possible que le candidat interviewé n'ait aucune possibilité de poser ses questions à la fin de l'échange, pour ne pas permettre à certains postulants d'avoir plus d'informations que les autres candidats.

L'entretien situationnel

L'entretien situationnel est un type d'entretien structuré (Ingold et al., 2014). Il peut être utilisé pour sonder des situations qui n'existent pas réellement, mais pourraient exister dans la future fonction. On peut parler de situations décrivant des incidents critiques par exemple. L'entretien est construit de façon à répondre à des questions conditionnelles, et le candidat est tenu de répondre en évoquant la façon dont il se serait comporté face à une telle situation (Latham et al., 1980). Des tests de jugement situationnel peuvent également être administrés sous la forme de tests "papier-crayon" (Weekley et al., 2006). Cependant, ce type de test est de plus en plus informatisé aujourd'hui. Aussi, l'entretien situationnel peut être utilisé dans l'optique de sonder des comportements qui ont eu lieu dans le passé, par exemple, dans une ancienne fonction (Taylor & Small, 2002). Ainsi, les questions posées dans ce type d'entretien peuvent être "Que feriez-vous dans ce type de situation", mais aussi "Comment avez-vous réagi face à ce client dans votre ancienne fonction ?".

L'entretien semi-structuré

Cette forme d'entretien est la plus couramment utilisée. En effet, elle permet au recruteur de préparer en amont une série de grands thèmes qu'il souhaiterait aborder, et ainsi de laisser une place plus importante pour le discours spontané du candidat (Martory & Crozet, 2016).

L'entretien libre

Cette forme ne demande aucune préparation en amont, car le recruteur laisse le champ totalement libre au candidat (Martory & Crozet, 2016). Il semblerait que cette façon de faire soit la moins fiable. En effet, les candidats pourront ne pas aborder les mêmes sujets en fonction de leurs préférences et de leur propre aisance durant l'entretien. Il est alors plus difficile de comparer objectivement les discours et apports des candidats, sans laisser place à trop de subjectivité. Nous pensons que ce type d'entretien est le plus susceptible d'être utilisé par les dirigeants de TPE. En effet, l'utilisation de ce type de méthode ne demande pas de compétences particulières en amont, et laisse le libre choix au candidat quant aux sujets qu'il souhaite aborder. De plus, cette sorte d'entretien peut laisser plus de place à l'impression personnelle du recruteur. Nous verrons ce point plus en détail dans la partie de ce mémoire relative au recrutement et à la sélection au sein des TPE.

En outre, Smith & Smith (2005) ont prouvé dans une étude que combiner deux outils pouvait amener une meilleure validité qu'en utilisant des outils séparément. Par exemple, un test de personnalité possède une validité de .50, et un entretien structuré possède également une validité de .50. En liant ces deux outils et en les utilisant pour le même recrutement, une validité de .63 était obtenue et permettait alors de mieux prédire la performance que le candidat aurait dans son futur emploi. Ce constat nous permet d'aborder les différents autres outils de sélection existants, en allant au-delà du "trio-classique" que nous venons d'évoquer.

Les autres outils de sélection

Il existe une multitude d'outils de sélection, autres que l'entretien. Parmi les plus connus, nous pouvons citer les tests (psycho)techniques, les questionnaires de personnalité ou de motivation, ou encore les mises en situation (Laberon & Bernaud, 2011).

Les tests psychotechniques, aussi appelés tests de raisonnement, sont des tests qui permettent d'évaluer directement certaines compétences telles que les capacités d'analyse, les facultés d'organisation, le raisonnement verbal ou numérique, ou encore des compétences d'adaptation au changement (Cook, 2016).

La personnalité peut également être un des facteurs évalués pendant la phase de sélection, notamment grâce à des questionnaires de personnalité ou des jeux de rôle. En effet,

comprendre la personnalité du candidat peut être une information pertinente pour aider le recruteur à prendre sa décision finale (Lee, 2017). Plusieurs études ont par exemple démontré que la conscienciosité pouvait être considérée comme un bon prédicteur de performance au travail parmi la classification du *Big Five* (Barrick & Mount, 1991; Mount & Barrick, 1995, cités par Sears & Rowe, 2003). Nous pouvons également évoquer la stabilité émotionnelle, qui trouve toute son importance dans une procédure de sélection, lorsque la fonction requiert une forte résistance au stress par exemple (Gatewood et al., 2008).

Cependant, on ne peut pas affirmer que l'évaluation de la personnalité est constamment utilisée de manière objective, surtout lorsque cette évaluation est le fruit d'une rencontre entre deux individus, et que l'un doit porter un jugement sur l'employabilité de l'autre (Lee, 2017). En effet, le recruteur a lui aussi sa personnalité propre. Plusieurs études se sont penchées sur l'impact que peut avoir la personnalité du recruteur durant le processus de recrutement. Par exemple, il a été constaté que la conscienciosité des recruteurs pourrait leur permettre d'évaluer avec plus de précision les performances globales d'un candidat (Bernardin et al., 2009). L'agréabilité peut elle aussi avoir un impact, dans le sens où le recruteur pourrait faire preuve de plus de clémence lors de son évaluation (Yun et al., 2005).

Il existe encore une multitude d'outils de sélection, tels que les *business case*, les questionnaires de motivation, les tests d'aptitudes ou les tests situationnels, comme déjà évoqués plus haut.

Lorsque certains des outils précédemment cités sont utilisés ensemble, lors de la même journée, on peut alors parler d'*assessment center*. Cette démarche permet d'évaluer plusieurs compétences d'un candidat à un poste (Bulkaert, 2012). Des personnes, appelées des assesseurs, vont alors faire passer toute une série d'épreuves au candidat, dans l'optique d'évaluer différentes compétences, dans des mises en situation ou tests qui permettent de les y observer (Laberon, 2011). Pour ce faire, les assesseurs utilisent généralement ce qu'on appelle une matrice multi-trait, multi-méthodes. Ce type d'outil permet de mettre en relation différentes compétences évaluées grâce aux différentes épreuves présentes dans l'*assessment center*. Cet outil prend alors la forme d'un tableau, où les différentes compétences évaluées sont croisées avec les épreuves, c'est pourquoi il porte le nom de matrice (Borteyrou et al., 2006). Ces dimensions évaluées durant l'*assessment center* ont en général été définies en

amont, à l'aide d'analyse de poste par exemple, et en collaboration avec l'entreprise qui souhaite embaucher (Cook, 2016). L'évaluation finale figure alors dans un rapport écrit qui est transmis à cette entreprise. Généralement, nous pouvons y retrouver un avis de recommandation à propos du candidat qui a été évalué (Cook, 2016). L'intérêt de ce type de pratique est alors d'utiliser différents outils pour évaluer des mêmes compétences, grâce notamment, à différents points de vue.

La prise de décision

La prise de décision représente la toute dernière étape de la procédure de sélection. Lorsque le recrutement est externe à l'entreprise, la décision ne revient pas directement aux recruteurs, car ce ne sont pas eux qui contrôlent le poste dans les conditions réelles (Martory & Crozet, 2016). Il est cependant d'usage que les recruteurs aient leur mot à dire dans cette prise de décision, et fournissent alors leurs recommandations.

Avant de prendre la décision définitive, les recruteurs ont récolté de multiples informations à propos du candidat, durant les différentes étapes que nous avons abordées précédemment. Ils devront alors considérer ces informations pour pouvoir se positionner. En fonction de ce qu'ils auront choisi d'utiliser comme outils et méthodes de sélection, leur méthode pourra être dite "mécanique" ou plutôt "de jugement". Gatewood et al. (2008) distinguent en effet ces deux tendances en sélection :

1. La méthode mécanique : les recruteurs utilisent des méthodes objectives pour récolter des données elles aussi objectives, telles que des scores sur des échelles standardisées, ou un "profil type" obtenu grâce à un test de personnalité.
2. La méthode de jugement : les recruteurs utilisent leur propre jugement pour récolter les informations souhaitées. On peut par exemple mentionner le discours récolté lors d'un entretien non-structuré. Le recruteur, n'utilisant pas de canevas construit au préalable, sonde son interlocuteur de manière beaucoup plus spontanée et recueille donc des informations différentes d'un candidat à l'autre.

Grâce à ces informations, nous pouvons déclarer que l'utilisation de la subjectivité se fait lorsque le recruteur pratique une méthode dite de jugement. Le facteur humain intervient en

effet beaucoup moins lors de l'utilisation de méthodes mécaniques, puisque le but de ces méthodes est d'être objectif.

Nous verrons dans les sections suivantes de ce mémoire que certains types d'organisation, dont les TPE, sont plus susceptibles d'utiliser des méthodes subjectives telles que les méthodes de jugement, notamment à cause de leurs plus faibles moyens (Jaouen & Torrès, 2008). En effet, les méthodes de recrutement et sélection telles que nous les avons décrites dans les lignes précédentes, représentent un coût temporel considérable : les différentes étapes préconisées dans la littérature peuvent prendre plusieurs semaines, et nous pouvons supposer que les besoins des dirigeants en termes de personnel doivent parfois être comblés plus rapidement. Nous pouvons également émettre l'hypothèse que faire appel à un bureau spécialisé dans le recrutement représenterait une trop grande somme d'argent pour une TPE, notamment si elle n'est qu'au début de sa croissance. Les outils utilisés ont de plus un certain coût : les tests, questionnaires et autres mises en situation standardisées sont connus pour leur prix relativement élevé.

Dans la section suivante de ce mémoire, nous allons désormais aborder les différents facteurs socio-économiques régissant la conjoncture telle que nous la vivons actuellement.

2. La conjoncture actuelle (2022-2023)

Le but de cette section théorique est de faire le point sur les différents facteurs conjoncturels qui traversent notre pays. L'objectif n'est pas d'être exhaustif, car l'actualité peut s'avérer très complexe et évoluer chaque jour. Néanmoins, nous souhaitons sélectionner et synthétiser les facteurs et événements récents pouvant avoir un impact sur la vie d'une TPE, ainsi que sur le vécu de son dirigeant, lors du processus de recrutement et de sélection. Par conséquent, il se peut que cette section soit plus concise que les autres.

Le monde post-Covid

Historique : la Covid-19 en Belgique

En Belgique, comme dans beaucoup d'autres pays dans le monde, la pandémie de Covid-19 a eu de grosses répercussions. Que celles-ci soient économiques ou sociales, le pays n'en est pas sorti indemne. C'est le 18 mars 2020 que le pays entier entrait en confinement pour la première fois (Belgium.be, 2020). La suite des événements est connue de tous : alors que ce confinement ne devait durer que quelques semaines, il s'avère que cette situation a duré plusieurs mois. Entre aménagements des mesures au fil des saisons, et renforcement de celles-ci dès que les contaminations augmentaient à nouveau, les citoyens ont dû s'adapter constamment aux différentes phases imposées par le gouvernement belge.

Au fur et à mesure de l'avancement de la crise sanitaire, la population a donc dû faire face à différentes mesures imposées ; l'application du télétravail contraint, une restriction des déplacements, la fermeture de nombreux établissements tels que les magasins dits "non-essentiels", les restaurants et les lieux de culture, l'obligation du port du masque, et enfin, la vaccination. Cette dernière étape, mise en application en mai 2021, a par la suite mené à la création d'un certificat de vaccination, appelé *Covid Safe Ticket*.

Le dernier comité de concertation concernant la crise sanitaire belge a eu lieu le 20 mai 2022 (Messoudi, 2022). Celui-ci annonçait alors la fin des dernières mesures en vigueur, telles que le port du masque dans les transports en commun, l'utilisation du "baromètre" ou encore l'obligation de remplir le *Passenger Locator Form* pour entrer sur le territoire belge. Le

Covid Safe Ticket n'était plus en application, et la population belge a, depuis lors, pu reprendre une vie normale.

Quelles conséquences ?

Comme mentionné précédemment, la Covid-19 et les mesures ayant été prises pour limiter sa propagation ont eu de nombreuses conséquences à divers niveaux.

Bien entendu, les conséquences sociales représentent un poids énorme dans la balance. Outre le nombre très important de malades et de morts dû au virus, des conséquences plus sous-jacentes peuvent être énumérées. Dans un premier temps, nous pouvons parler des grosses difficultés qui ont été accentuées dans le domaine des soins de santé, telles que des changements d'orientation du personnel infirmier, une grande pénurie de personnel, le peu de nouvelles vocations suscitées chez les jeunes étudiants, etc. Ensuite, le niveau d'anxiété au sein de la population a grandement augmenté. Les traumatismes liés à la perte brutale d'un être cher, les confinements à répétition représentant une grande isolation sociale, ainsi que l'actualité macabre répétée en boucle dans les médias ont eu toute leur importance dans cette augmentation de l'anxiété.

Concernant le domaine professionnel, de nombreux secteurs ont été à l'arrêt presque complet durant cette crise. Dès lors, l'année 2021 peut être définie comme l'année de la relance économique, notamment grâce aux effets de la vaccination. En effet, nous pouvons constater une hausse du chiffre d'affaires global du pays de 5,2 % sur les trois premiers trimestres de 2021, en comparaison à l'année 2019, c'est-à-dire le niveau présent avant la crise (SPF Economie, s. d.).

En réalité, la reprise économique a été très vigoureuse et soudaine. Dans une conférence donnée en octobre 2022 par trois intervenants experts en ressources humaines, nous pouvons retrouver les explications de Jean-Paul Erhard², qui explique que le flux d'activité de différents secteurs a grandement augmenté, tout cela en un laps de temps très court (Stepchange, 2022). Il explique que la crise liée à la pandémie de Covid-19 a suscité chez les travailleurs de nombreuses remises en question concernant le sens au travail. En effet, bon nombre d'entre eux se sont rendus compte d'une certaine insatisfaction liée à leur

² Créateur de la plateforme PeopleSphere. Cette plateforme véhicule les bonnes pratiques RH à travers différents médias disponibles.

environnement professionnel, ou liée aux ressources dont ils disposaient. Pour J.P. Erhard, cette conjoncture est la période rêvée pour faire du *people management* en tant que gestionnaire des ressources humaines. En effet, les DRH et autres encadrants de l'entreprise doivent jongler entre des employés fatigués physiquement et mentalement, un changement radical de rythme, à cause de la reprise économique et de la crise énergétique, qui génère une forte incertitude généralisée chez les employés. Cet environnement particulier peut générer une période extrêmement stressante, qui se manifeste notamment par le chiffre toujours grandissant de burnout. En effet, selon une étude des Mutualités libres, ce chiffre a augmenté de 66% entre 2018 et 2021 (Horemans, 2021).

Inflation, guerre en Ukraine et crise énergétique

L'inflation

L'inflation en économie peut être définie comme *le taux d'augmentation des prix sur une période donnée* (Oner, 2010, p. 44). Il est possible de la mesurer en se référant au coût moyen de la vie dans un pays, en réalisant une enquête au sein des foyers. Cette enquête permet alors d'établir un modèle type de panier d'articles représentatifs du mode de vie des foyers, et ainsi de suivre la façon dont le coût du panier évolue dans le temps (Oner, 2010).

Depuis l'automne 2021, l'inflation a commencé à faire grand bruit. La cause de cette dernière ? Les produits énergétiques. Le 28 octobre 2022, l'Office Belge de Statistique annonçait que dans le courant de ce même mois, l'inflation avait grimpé de 11,27% à 12,27%. Il est à noter que ces chiffres montrent une situation particulièrement exceptionnelle, car ce niveau est le plus haut relevé depuis juin 1975 (L'Office Belge de Statistique [Statbel], 2022).

La guerre en Ukraine

Le 24 février 2022, le président russe Vladimir Poutine donnait l'ordre d'envahir l'Ukraine. Bien que le conflit existe depuis une demi-douzaine d'années, les conséquences de cette invasion sont et seront énormes pour l'Europe. Le déclenchement de cette guerre a entraîné une forte désolidarisation de l'Europe concernant les différentes ressources que la Russie fournissait auparavant. Ainsi, les matières premières telles que le blé, l'huile, le gaz, ne pourront plus transiter comme avant en Europe (Le Parisien, 2022).

La crise énergétique

En 2021, *les prix de l'énergie ont fortement augmenté dans l'UE et dans le monde*. Comme en cumul à cette situation, à la suite de l'invasion russe en Ukraine, les prix ont continué d'augmenter. En effet, la Russie représentait un partenaire important dans l'approvisionnement de gaz pour l'Union européenne (Conseil européen, 2022).

Cette crise énergétique pousse beaucoup de petits commerces à fermer leurs portes, faute de moyens. À l'heure où ces lignes sont écrites³, les médias parlent de plus en plus des cas des boulangeries, car elles utilisent une grande quantité de machines différentes, ainsi qu'une utilisation quasiment incessante des chambres froides et frigos. Par conséquent, ce type d'établissement est frappé de plein fouet par l'augmentation du prix des matières premières, comme le blé et l'huile, ainsi que par l'augmentation du prix de l'énergie. (Leherte, 2022).

Cette situation peut paraître particulièrement anxiogène pour la population. Les médias relaient ce type d'informations de façon quotidienne, questionnent sans cesse la pénurie possible d'énergie, et insistent alors sur les différentes économies qu'il serait judicieux de faire pour éviter cette situation. Par conséquent, les travailleurs peuvent ressentir une grande sensation d'insécurité, craignant notamment un licenciement économique au sein de leur entreprise (Stepchange, 2022).

Quel impact pour le monde du travail ?

Les conclusions à tirer de ces faits sont que le coût de la vie atteint des records ces derniers mois, et que cela a un impact sur la vie de la population belge. L'inflation, la crise énergétique et la guerre en Ukraine mènent à une situation où le prix des matières premières explose. Certains commerces subissent de grosses difficultés, car ils sont directement concernés par ces nouvelles problématiques. De plus, certains phénomènes, davantage sociaux et touchant directement le monde des entreprises, prennent de plus en plus d'ampleur.

³ 5 novembre 2022

La guerre des talents

Le terme de “guerre des talents” fait partie du jargon du monde des entreprises et est utilisé pour désigner la difficulté qu’ont les employeurs à recruter du personnel. En effet, cela peut être dû à une pénurie de certains profils, ou simplement par le fait d’avoir des difficultés à recruter et à retenir ses employés sur le long terme (Beghin, 2022).

Comme déjà évoqué précédemment, il existe toute une série de fonctions dites en pénurie, ou dans une situation critique. Cette liste de fonctions est accessible sur le site internet du Forem. Il peut s’y lire ceci : *“La liste des fonctions critiques et en pénurie en 2022⁴ reprend des métiers pour lesquels on observe des difficultés de recrutement des entreprises (problème de qualification, expérience nécessaire, maîtrise des langues, conditions de travail, etc.). Parmi ceux-ci, certains sont en pénurie de main-d’œuvre, c’est-à-dire que pour ces métiers, on note également un manque quantitatif de candidats.”* (Le Forem, s. d.). Suite à ce constat, nous pouvons émettre l’hypothèse que les recrutements pour ces différentes fonctions continuent de se dérouler régulièrement, mais dans des conditions plus difficiles.

En août 2022, le quotidien La Libre Eco affirmait que la Belgique était le pays le plus durement touché par la guerre des talents en Europe. Selon eux, 65% des employeurs belges éprouveraient de grosses difficultés à recruter du personnel, contre 54% au Pays-Bas, ou 53% en Irlande. Cette enquête réalisée par SD Worx, démontre que notre pays possède une moyenne bien supérieure en termes de difficultés à ce sujet, par rapport à la moyenne européenne, se situant à 42% (La Libre Eco, 2022).

Nous pouvons donc affirmer que le marché de l’emploi belge connaît une situation relativement tendue. Pour faire le lien avec le présent mémoire, ce constat ne peut que renforcer l’intérêt pour notre thématique. Comme nous le verrons dans la partie théorique consacrée aux TPE, ce type d’entreprise ne dispose initialement pas de très gros moyens, qu’ils soient financiers, temporels ou même humains. Si nous ajoutons à cela un contexte de pénurie de candidats et de guerre des talents, notre questionnement quant à leur vécu lorsqu’ils sont amenés à recruter prend tout son sens.

⁴ Ces lignes ont été écrites en décembre 2022. Depuis lors, la liste des métiers en pénurie en 2023 a été révélée en juillet 2023.

Les phénomènes de démission

Big quit

Une des conséquences de la pandémie de Covid-19 a été de redéfinir l'environnement de travail, notamment en imposant le télétravail à toutes les fonctions où cela était possible. Ce changement, parfois radical, a entraîné de nombreuses remises en question au niveau des individus. Cela a été l'occasion, pour certains travailleurs, de prendre conscience qu'ils n'étaient pas épanouis dans leur emploi, voire, pour d'autres, d'arriver à la décision d'en partir volontairement. C'est surtout aux Etats-Unis que ce phénomène de "grande démission" est observé. Il est dit qu'environ 47 millions d'Américains ont démissionné volontairement de leur fonction. Ce chiffre représente plus d'un quart de l'emploi salarié du pays (Thomas, 2022). Prenant toujours plus d'ampleur, ce phénomène inquiète l'Europe.

En réalité, cette vague de grandes démissions n'a pas l'air d'arriver jusqu'en Belgique. En effet, selon les chiffres de Securex, le taux de rotation du personnel est resté stable ces dernières années dans notre pays (Weerts, 2022). Cependant, le marché du travail évolue vite, et les différents éléments contextuels évoqués précédemment pourraient entraîner le même phénomène qu'aux Etats-Unis. Nous pourrions donc être amenés à penser que la grande proposition d'offres d'emploi, évoquée dans le sous-point précédent sur la "guerre des talents", pourrait permettre aux travailleurs de se renouveler dans une nouvelle fonction sans trop de difficultés, au vu du nombre d'offres toujours fleurissant.

Quiet quitting

Le *quiet quitting* peut se traduire par la *démission silencieuse*. Contrairement à ce que le terme pourrait laisser croire, il n'est pas question de démission à proprement parler, mais plutôt de désinvestissement de son travail. Les employés ne fournissent en réalité plus que le strict minimum de leurs efforts au travail pour revendiquer leur droit à un meilleur équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Ce phénomène, très tendance sur les réseaux sociaux, prend lui aussi de plus en plus d'ampleur dans le domaine des ressources humaines (Lajoinie, 2022). Or, est-ce que ce phénomène est réellement nouveau ?

En vérité, il se réfère à une notion vieille de dix ans et étudiée par David Graeber : *le brown-out*. Cette notion fait référence à une perte de sens totale au travail (Knani & Gril,

2022). Même si ce n'est pas un phénomène récent, le terme *quiet quitting* fait de plus en plus de bruit, et les nouvelles générations portent ce phénomène. Anciennement, un surengagement était encouragé et normalisé au sein des entreprises. Le terme exact qui s'y réfère est la "performance contextuelle" (Borman & Motowildo, 1997). Ce type de performance, qui se différencie de la "performance à la tâche", fait référence au fait de s'impliquer dans des activités dites extra-rôles. Il est possible de la prédire en vérifiant initialement des variables de personnalité du candidat, ou encore de motivation : si le candidat a tendance à s'investir plus que demandé, nous pouvons considérer qu'il fera preuve de performance contextuelle. À l'inverse, la performance à la tâche se limite aux tâches demandées dans le cadre d'un rôle particulier : le candidat réalise les tâches décrites dans sa description de fonction, et ne se limite qu'à celles-là (Borman & Motowildo, 1997).

On peut considérer que les salariés prennent conscience de cette distinction. Alors que les générations précédentes s'évertuaient corps et âme dans leur travail, les jeunes générations tiennent, quant à elles, à définir une distinction claire entre leur environnement de travail et ce qui y est strictement demandé, et leur environnement privé.

Maintenant que les grands concepts régissant la conjoncture actuelle ont pu être définis au regard de l'actualité, nous pouvons passer à la partie théorique concernant les TPE.

3. Les très petites entreprises (TPE)

Selon le SPF Economie (s. d.), une microentreprise, ou très petite entreprise (TPE), se définit selon trois critères. Premièrement, le nombre de salariés de l'entreprise, qui doit être inférieur à dix. Ensuite, le chiffre d'affaires se doit d'être inférieur à deux millions d'euros. Enfin, on peut évoquer le bilan de l'entreprise, qui doit lui aussi se situer en dessous de deux millions d'euros.

En Belgique, il est compliqué de trouver le nombre exact de TPE. En effet, nous pouvons constater que les TPE sont souvent comprises dans le nombre de PME. Pour appuyer ce propos, voici ce que le quotidien l'Echo publiait en décembre 2021 : *“En 2020, la Belgique comptait 1.049.163 TPE/PME, soit une croissance de 4% par rapport à l'année 2019, indique le SPF Économie ce mardi.”*

Un management de proximité

En 2003, Torrès écrivait que les TPE sont sujettes à un *management de proximité*. En effet, les dirigeants de TPE ont tendance à se tourner vers un public proche : clients, fournisseurs, partenaires sociaux ou économiques. Par ces termes, nous pouvons comprendre un management construit de manière familiale, dans une situation géographique bien connue des dirigeants, et qui ainsi ne se délocalise pas. De manière générale, la TPE possède un modèle de management propre à ce type d'organisation, fortement basé sur une façon de faire subjective et arbitraire : c'est le patron qui sait et qui détient le pouvoir dans son organisation. Il fera donc appliquer les règles comme lui l'entend et selon ses propres affinités. Nous pouvons également évoquer une configuration informelle, où les dirigeants se reposent sur la confiance qu'ils octroient à leurs employés (Couteret 1998, cité par Jaouen & Torrès, 2008).

Quelle croissance dans les TPE ?

Il peut être pertinent de s'intéresser à la croissance au sein des TPE. En effet, nous pouvons supposer que le processus de sélection et recrutement peut aider l'entreprise à croître si celle-ci possède les ressources nécessaires. Cependant, il est important de signaler que le recrutement et la sélection ne rimeront pas forcément avec la croissance de l'entreprise. En

effet, un dirigeant de TPE peut très bien souhaiter embaucher du personnel pour d'autres raisons, comme pour pouvoir remplacer une personne qui quitte l'entreprise, ou pour renforcer temporairement l'équipe lors de périodes plus denses.

En 2009, Jaouen expliquait que les TPE font face à différents freins qui les empêchent de croître comme espéré. Le premier frein identifié est la limitation des moyens à leur disposition : qu'il s'agisse de temps, d'argent ou de ressources humaines. L'auteur indiquait que les TPE sont spécialisées dans leur domaine d'activité, ce qui les amène à ne pas vouloir se disperser dans des secteurs qu'elles ne maîtrisent pas. On parle alors de «*saturation des ressources*» (Jaouen, 2009, p. 38). Pour aller à l'encontre de ce premier frein, la TPE devrait alors investir dans cette ressource manquante. Et si la ressource manquante se trouve être du capital humain, la solution serait de recruter.

Le deuxième frein abordé se réfère au fait que les dirigeants de TPE ont de très grosses difficultés à déléguer. Jaouen (2009) aborde donc l'idée que le dirigeant devrait revoir son statut d'entrepreneur, pour glisser petit à petit vers un statut de manager. Or, les dirigeants de TPE peuvent ne pas être prêts à cette concession, et ainsi confondre leurs propres objectifs avec les objectifs de leur entreprise.

En résumé, nous pouvons identifier différents facteurs représentant des freins à la croissance des TPE (Jaouen, 2009) :

- Le manque de ressources, que cela soit au niveau du temps, des finances, ou du capital humain ;
- Le mode de management, dit *de proximité*, qui n'est pas propice aux changements de modes de coordination au sein de l'entreprise ;
- Le niveau de formalisation très faible des TPE, qui amène les dirigeants à tendre vers des biais cognitifs pour prendre leurs décisions, mais aussi beaucoup de façons de penser irrationnelles et orientées vers leurs affects ;
- La façon d'être du dirigeant, qui est très autonome et a du mal à déléguer ses responsabilités à d'autres collaborateurs.

L'auteur suggère alors une collaboration entre deux entreprises, dans l'optique d'établir un échange de bons procédés et d'établir un partenariat qui tiendra sur le long terme (Jaouen, 2009).

Les pratiques RH dans les TPE

Selon Jaouen et Tessier (2008), 87% des dirigeants de TPE déclaraient que leurs connaissances en management étaient incomplètes, voire inexistantes (Enquête Rivalis, 2007, cité par Jaouen & Tessier, 2008). Ces mêmes auteurs ont pu mettre l'accent sur le fait que les dirigeants de TPE n'avaient que très peu de connaissances des outils de GRH formalisés.

Pour rédiger cette partie du présent mémoire, nous nous sommes penchés sur l'ouvrage de Pichault et Nizet (2013) concernant les pratiques de gestion des ressources humaines dans différents types d'entreprises. Dans cet ouvrage, nous pouvons découvrir que les auteurs prônent une grille de lecture contextualiste en matière de théorie relative à la gestion des ressources humaines d'une entreprise. À l'inverse de la conception contextualiste, les auteurs expliquent que bon nombre de livres et manuels donnent des recommandations avec une conception universaliste. Cela signifie qu'il n'est pas nécessaire de prendre en compte le contexte de l'entreprise dont il est question, et qu'il existe des bonnes pratiques, applicables à tout type d'entreprise. Or, pour les TPE qui nous intéressent dans ce présent mémoire, il est tout à fait pertinent de se questionner quant à la légitimité de ces bonnes pratiques. Dans la partie théorique relative aux processus de recrutement et sélection, nous évoquons les étapes clés classiquement abordées dans la littérature sur le sujet. Selon la vision de Pichault et Nizet, il faudrait donc être critique quant à ces recommandations, et prendre en compte les contextes régissant les entreprises en question.

Dans cet ouvrage, nous pouvons découvrir différents types de conventions, relatives à la façon dont les ressources humaines peuvent être gérées au sein des entreprises. Très vite, un type de conventions semble totalement convenir aux TPE : la convention discrétionnaire. Celle-ci est très représentative de la façon dont les dirigeants de TPE et de PME gèrent leurs ressources humaines. Elle se définit par l'absence de règles bien établies : tout est dans la tête d'une seule et même personne : le dirigeant de l'entreprise (Pichault & Nizet, 2013). L'implicite et l'informel règnent en maître : rien ne peut être défini à l'avance, ce qui

demande une polyvalence et une flexibilité constante de la part des travailleurs présents au sein de ce type d'entreprise.

Différentes variables de gestion des ressources humaines peuvent être définies selon la convention discrétionnaire, voici des tableaux récapitulatifs⁵ reprenant ces différentes variables :

Entrées	Départs	Intégration et culture
Non planifiées	Congédiements sur le champ	Loyalisme, prédominance des cultures de métier

Evaluation	Formation	Mobilité
Informelle, interventions dans la vie privée	Sur le tas, à court terme, informelle	Informelle ou absente

Rémunération	Temps de travail	Dialogue social
Salaire au temps aléatoire, différences injustifiées entre individus	Heures supplémentaires compensées par des arrangements informels	Absent

Comme nous pouvons le constater, le dirigeant fonctionne beaucoup au cas par cas : il est tout à fait possible qu'il accorde une promotion à un employé sans raison objective par exemple.

Le recrutement et la sélection dans les TPE

Dans ce sous-point, nous souhaitons nous pencher de plus près sur le processus de recrutement et sélection dans les TPE, tel que décrit dans la littérature. Comme nous avons pu le voir dans l'ouvrage de Pichault et Nizet (2013) évoqué précédemment, les *entrées* au sein de l'entreprise ne sont pas planifiées à l'avance. Au niveau du recrutement, nous pouvons remarquer une grande place laissée au bouche-à-oreille, ainsi qu'aux annonces dans la presse régionale. Pour la phase de sélection, l'ouvrage explique l'importance des entretiens informels réalisés par le dirigeant de l'entreprise. Durant ceux-ci, il n'est pas question de faire

⁵ Repris du cours *Gestion stratégique des ressources humaines* donné par Pichault (2022)

passer des tests de personnalité standardisés, ou de créer un canevas d'entretien. La façon de faire du dirigeant s'approche plutôt d'une discussion, où l'arbitraire et l'intuition prennent toute la place. Dans leur ouvrage sur les très petites entreprises, Jaouen et Torrès (2008) font le même constat : l'intuition, l'affect, l'irrationnel et l'arbitraire tiennent une place prépondérante dans les processus décisionnels des dirigeants de très petites entreprises, que cela concerne des décisions relatives à une gestion d'effectifs, mais aussi à propos des décisions plus globales concernant l'entreprise.

En Belgique, différents organismes existent pour pouvoir aider et conseiller les personnes souhaitant créer leurs entreprises. L'UCM par exemple, se définit comme "*un partenaire au service de l'entrepreneuriat*" (Union des Classes Moyennes [UCM], s. d.). L'UCM est un organisme belge francophone de représentation des indépendants, des PME, mais également des TPE. En parcourant leur site internet, il est très facile de trouver un guide pour les personnes souhaitant engager du personnel pour la première fois. Ce guide est mis à disposition gratuitement, dans l'optique d'aiguiller les indépendants et TPE à recruter correctement. On peut constater que dans ce guide, les étapes classiques exposées dans la partie relative au processus de recrutement et sélection dans ce présent mémoire, ont été reprises. L'UCM prêche donc en faveur d'une procédure standardisée, réalisée selon les étapes préconisées par la littérature. Or, cette façon de faire fait référence à la vision universaliste dont parlaient Pichault et Nizet (2013) dans leur ouvrage sur le sujet.

Face aux constats évoqués précédemment et datant d'une dizaine d'années, il est judicieux de se demander si face à la conjoncture actuelle, les dirigeants de TPE ont fait l'expérience de changements : **comment le contexte socio-économique actuel a-t-il pu impacter le vécu des dirigeants de TPE qui recrutent, dans la province de Liège ?** C'est la question que nous allons tenter d'élucider dans la partie pratique de ce mémoire. Notre souhait étant de comprendre la réalité des dirigeants de TPE face à ces événements sur lesquels ils n'ont que très peu d'emprise, en allant à leur rencontre et en questionnant leurs vécus et expériences.

MÉTHODOLOGIE

1. Approche utilisée

Approche qualitative

Le présent mémoire sera basé sur une **approche qualitative**. En effet, notre question de recherche étant directement liée aux vécus et aux expériences propres de notre population-cible, il est indispensable d'utiliser les outils relatifs au recueil de données de ce type, à savoir, une approche qualitative. Nous pourrions par conséquent, recueillir des informations d'une plus grande précision et donner la place nécessaire au discours des dirigeants d'entreprises interrogés. Cette façon de faire exclut la quantification et ne requiert donc pas l'utilisation de statistiques (Lejeune, 2019).

Il existe différentes approches qualitatives, répondant chacune à des principes et des objectifs propres. Après des recherches dans la littérature à ce sujet, il nous a semblé judicieux d'utiliser la méthodologie de la théorisation ancrée. En effet, cette méthodologie permet de théoriser un événement (Paillé, 1994). Le mot *théoriser* peut paraître ambitieux, or le but n'est pas ici de créer une théorie universelle. D'après Paillé, théoriser permettrait de dégager le sens d'un événement : dégager le sens d'un événement, « *c'est lier dans un schéma explicatif divers éléments d'une situation, c'est renouveler la compréhension d'un phénomène en le mettant différemment en lumière* » (Paillé, 1994, p. 149).

Cette méthodologie particulière a été choisie pour sa flexibilité en termes d'analyse des données. En effet, il est tout à fait possible que durant notre recherche, différents éléments imprévus émergent (Glaser, 2001, cité par Guillemette 2006) : la conjoncture actuelle étant sujette à évoluer constamment, nous trouvons pertinent le fait d'utiliser un type de méthodologie permettant de s'y adapter au fur et à mesure. Il est également parfaitement envisageable que les dirigeants de TPE amènent d'eux-mêmes des thématiques de manière récurrente durant les entretiens, alors qu'il n'était initialement pas prévu que celles-ci soient abordées. La méthodologie de la théorisation ancrée nous permettra alors d'intégrer ces éléments dans le guide d'entretien pour les entretiens suivants.

Pour ce faire, nous avons choisi de réaliser des entretiens semi-directifs. Un premier guide d'entretien a été créé en amont, de sorte à définir de grands thèmes primordiaux à aborder

avec les participants. Nous souhaitons cependant laisser une place au discours spontané des participants, car nous estimons que toute information supplémentaire aura son poids. Des questions de précision pourraient alors être ajoutées spontanément pendant l'entretien. Ces échanges seront enregistrés, puis retranscrits, pour pouvoir extraire plus facilement les verbatims des interviewés.

Critères de sélection des participants

La population de recherche que nous avons choisie pour ce mémoire sera représentée par les dirigeants de TPE. Les TPE ont été définies dans la partie théorique. Nous avons donc choisi des entreprises n'employant pas plus de dix personnes en son sein, et disposant d'un chiffre d'affaires annuel ne dépassant pas les deux millions d'euros. Les entreprises des participants devront alors rentrer dans ces critères pour pouvoir prendre part à l'étude.

Ensuite, le dirigeant de l'entreprise devra avoir recruté du personnel dans le courant des années 2022 et/ou 2023. En effet, c'est au cours de ces années que la conjoncture à laquelle nous faisons référence dans notre partie théorique se manifeste.

Nous n'avons pas défini de secteur professionnel particulier pour pouvoir faire partie de l'étude. En effet, nous estimons que les dirigeants de TPE de tous les secteurs confondus doivent faire face à de grandes difficultés économiques et sociales actuellement. Par ailleurs, réduire les secteurs d'activité pour l'étude pourrait rendre le recrutement de participants plus difficile.

La théorisation ancrée vue par Lejeune (2019)

La présente section a été rédigée grâce au livre *Manuel d'analyse qualitative* de Christophe Lejeune (2019), portant sur l'entière construction d'une recherche par théorisation ancrée. N'étant pas particulièrement familiarisés à ce type de méthodologie, la lecture de ce manuel a été d'une grande aide, et nous a permis d'y voir plus clair quant à la façon dont nous pouvions construire la méthodologie de ce mémoire.

Dans cette section, nous souhaitons aborder les différentes notions clés de la théorisation ancrée vue par Lejeune (2019), dans l'optique de proposer des explications précises sur cette

méthodologie particulière. À la suite de cette partie, il sera plus aisé de comprendre la façon dont a été construit ce mémoire durant les différentes étapes exigées par la théorisation ancrée. La méthodologie étant particulièrement fournie, nous avons essayé d'être synthétiques, et d'explicitier uniquement les éléments pertinents pour l'analyse de nos données.

Le codage ouvert

Le codage ouvert représente la première activité de codage de la méthodologie par théorisation ancrée. Elle permet de réaliser un premier contact avec le matériau empirique qui sera analysé durant la recherche.

Le codage ouvert se compose de deux sous-étapes primordiales à sa bonne réalisation. La première sous-étape, nommée la micro-analyse, n'est nécessaire qu'au début de la recherche. Après avoir réalisé un premier contact avec le terrain qui intéresse le chercheur, celui-ci se doit de se plonger dans ses données de manière extrêmement minutieuse et approfondie. Lejeune (2019, p. 45) décrit cette étape comme suit :

Pour ce faire, l'analyste en ralentit délibérément la lecture. Il s'arrête sur chaque mot, sur chaque ligne ou sur chaque épisode et en explicite précisément tous les sens possibles. Cette lecture minutieuse n'est réalisée qu'une seule fois, de manière intensive, au début de la recherche.

La micro-analyse peut se réaliser grâce à trois techniques différentes : par mot-à-mot, ligne par ligne ou épisode par épisode. Selon les recommandations de Lejeune (2019), la micro-analyse ligne par ligne est celle qui convient le mieux au contexte de ce présent mémoire : elle convient au chercheur travaillant seul, et il est également nécessaire de disposer de la retranscription entière de l'entretien que l'on souhaite analyser, ce qui est notre cas. Cette micro-analyse est essentiellement descriptive des mots de l'acteur interrogé. Cette étape va permettre au chercheur de s'immiscer dans l'univers du terrain étudié.

À titre d'illustration de la façon dont nous avons procédé, voici un extrait du premier entretien réalisé, et sur lequel nous avons réalisé notre micro-analyse ligne par ligne.

<i>Voilà. Mais je peux comprendre que dans les entreprises, maintenant de plus en plus,</i>	Compréhension
<i>les hôtels prévoient des zones, le Club Med prévoit des zones de travail. Ce sont</i>	Club Med
<i>des zones avec des prises USB, du réseau et compagnie, ou en fait les gens le matin</i>	Hyperconnectivité
<i>viennent, ils font une heure de télétravail puis ils vont à la plage. La société évolue,</i>	Balance
<i>et nos travailleurs sont un peu frustrés de ça. Mais voilà. Ça aussi ça joue, dans le</i>	Frustration
<i>fait que nos métiers ne soient plus revalorisés, parce qu'on ne sait pas le faire ça.</i>	Dévalorisation

⇒ Extrait de l'entretien 1 - Jacques, boucher

Bien que l'étape ait pu sembler "bête et méchante" au départ, elle a cependant été utile pour bien s'imprégner de l'univers des premières TPE que nous avons rencontrées. En effet, nous partions presque d'une page blanche en termes de connaissances à ce sujet, cette étape a donc permis une certaine rencontre plus sereine avec le terrain et un apprentissage de différentes notions évoquées par les acteurs rencontrés.

La seconde sous-étape du codage ouvert est l'étiquetage. Cette étape doit se réaliser pendant **toute** la durée de l'étude, contrairement à la micro-analyse qui ne se fait qu'une fois. Cette étape permet selon Lejeune (2019, p. 61) de "*découvrir les briques élémentaires d'une théorie en cours d'élaboration*". À l'inverse des annotations réalisées durant la micro-analyse, les étiquettes permettent de "*qualifier ce qui se déroule dans le témoignage des acteurs. Elles sont analytiques. On y identifie les phénomènes sous-jacents*" (Lejeune, 2019, p. 62). Ces étiquettes permettent donc de soutenir la conceptualisation. Cette étape se doit d'être respectée après chaque contact avec le terrain.

Réaliser des étiquettes de qualité ne se résume pas à simplement décrire ce que l'acteur de terrain apporte. Lejeune (2019, p. 64) affirme que ce travail d'analyse est régi par une équation à trois inconnues : nous ne connaissons initialement ni les étiquettes, ni les propriétés, ni les catégories. Seul le matériau empirique est connu et disponible pour le chercheur, car représenté par ce qu'il a recueilli sur le terrain. Dans notre cas, ce matériau est représenté par les retranscriptions des entretiens qui ont été réalisés avec les dirigeants de TPE ayant accepté de nous rencontrer.



La relation entre ces trois notions phares de la méthodologie, est définie par Lejeune (2019, p. 64) comme suit :

“L’analyste part du matériau empirique. Il y privilégie les éléments qui expriment le vécu des acteurs, leur expérience. Ces premiers éléments sont considérés comme des caractéristiques (appelées propriétés) d’un phénomène à découvrir (donc non encore connu). En s’interrogeant sur ce que caractérisent les propriétés, le chercheur élabore des notions, des concepts (appelés catégories). Ces catégories nomment, désignent et identifient le phénomène à étudier”.

Les étiquettes de qualité sont donc définies par le fait de représenter l’expérience vécue des acteurs (Lejeune, 2019) : elles sont donc **expérientielles**. Elles ne portent donc pas sur les sujets abordés par l’acteur, mais bien sur le **vécu** de ceux-ci. Il est donc très important de bien se questionner quant à la valeur des étiquettes apposées : est-ce que l’étiquette représente bien ce que l’acteur exprime à propos du sujet dont il nous parle ?

Pour étiqueter, Lejeune (2019) propose plusieurs façons de s’y prendre. Premièrement, les étiquettes peuvent reprendre les mots de l’acteur rencontré, et sont alors prénommées *in vivo*. En outre, les étiquettes peuvent également être déterminées par les mots du chercheur. Or, cette étape est plus profonde que le simple fait d’apposer de nouveaux mots sur ce qui a été apporté par l’acteur. Le chercheur doit en effet choisir des étiquettes porteuses de ce que l’acteur vit et ressent.

Lejeune (2019) explique que pour étiqueter, il vaut mieux ne pas tomber dans le piège de l’indexation thématique. Pour nous éclairer sur le sujet, il réalise une comparaison avec des étiquettes qui seraient placées sur des bocaux de confiture. Chaque personne apposerait certainement des étiquettes similaires, relatives aux fruits présents dans la confiture, car ces étiquettes seront descriptives du contenu des bocaux. Or, c’est cette façon de faire qu’il faut éviter lors de l’étiquetage. Pour ce faire, Lejeune suggère d’utiliser *la ficelle de l’expérience* (Lejeune, 2019, p. 69). Au lieu de se pencher sur le sujet dont parle l’acteur, il est plus intéressant de se demander ce que l’acteur exprime à ce sujet. De cette manière, nous dépassons les descriptions pour entrer dans l’interprétation du vécu de l’acteur. Lejeune prône également l’utilisation de *“la ficelle des verbes”*. Cette façon de faire consiste à utiliser un

verbe pour débiter l'étiquette dès que cela est possible. Ainsi, les étiquettes sont plus dynamiques. Pour illustrer cette étape d'étiquetage, voici un exemple réalisé à la suite du deuxième entretien réalisé.

Heu, j'ai eu un CV, mais c'était assez "sommaire", et je ne l'ai même pas eu directement. Heu non, moi ce que je cherche d'abord, c'est le contact (1). "Sentir la personne", savoir un peu qui elle est, et ce qu'il se passe dans sa vie déjà. Niveau familial, dans son passé, le cheminement qu'elle a eu, on apprend pas mal de choses je trouve. Rien qu'en discutant avec une personne, je suis une personne avec un caractère fort oui, mais avec un tempérament assez calme. Je ne vais pas dire discret, mais quand même. Et je n'aime pas avoir un collègue qui est exubérant et qui va crier (2) etc. Donc d'abord, c'est mon premier critère, c'est presque ça. [...]

⇒ Extrait de l'entretien 2 - Bill, couvreur

À la suite de cet extrait, nous pourrions proposer plusieurs étiquettes correspondant aux passages identifiés par un chiffre en couleur :

1. **“Préférer la rencontre”** : une préférence personnelle de cet acteur est évoquée. Il le mentionne dans la suite du texte en évoquant plusieurs exemples appuyant sa préférence.
2. **“Ne pas aimer l'exubérance”** : cette étiquette fait référence à un critère personnel de cet acteur, qu'il aborde sans équivoque. Nous avons donc choisi de reprendre ses mots pour celle-ci.

Ces deux propositions d'étiquettes ont toutes deux suivi la proposition de la ficelle du verbe, ainsi que de la ficelle de l'expérience.

Par ailleurs, les propriétés peuvent être définies comme des caractéristiques du phénomène que nous étudions. Pour étiqueter de manière analytique, le chercheur doit choisir des étiquettes qui pourraient symboliser les propriétés d'une catégorie théorique. *“Les propriétés et les catégories entretiennent donc une relation conceptuelle”* (Lejeune, 2019, p. 78).

Les catégories, quant à elles, doivent donc être vues comme des concepts. Lejeune (2019) explique en effet que chaque catégorie est définie par les propriétés qui lui sont propres, et qu'inversement, les propriétés caractérisent la catégorie. Il souligne d'ailleurs l'importance de

ne pas confondre les catégories avec des rubriques, dans lesquelles on pourrait y classer des thèmes. En effet, les rubriques telles que définies par Lejeune (2019, p. 83) n'apportent aucun élément d'analyse faisant référence aux vécus propres de l'acteur interrogé. Les rubriques telles que *causes, conditions, conséquences, motivations, ...* sont donc à éviter.

Le codage axial

Cette seconde étape de codage consiste à organiser les propriétés théoriques qui ont été décelées durant le codage ouvert (Lejeune, 2019). Cette étape représente donc un approfondissement des matériaux et des analyses réalisées sur ceux-ci. Pour ce faire, Lejeune recommande d'assembler les notions soulevées précédemment lors du codage ouvert, *deux à deux*. Cette étape permet donc de constater quelles notions sont liées, varient ensemble ou s'influencent, par exemple.

Pour réaliser cette étape de codage, Lejeune (2019) recommande, entre autres, de réaliser une *table des propriétés*. Cette méthode permet alors de comparer aisément des situations précises et la façon dont les propriétés varient en fonction de celles-ci. Pour ce faire, nous pouvons placer les propriétés identifiées précédemment en colonne d'un tableau, et placer les situations identifiées dans les lignes. L'intérêt de cette méthode est alors d'identifier les situations qui font varier la propriété : si une propriété est pertinente dans une situation donnée, nous pouvons cocher la cellule à leur intersection. À l'inverse, si une situation est impertinente, nous pouvons assigner un symbole négatif dans la cellule du tableau. Cette étape permet alors de créer des liens avec d'autres propriétés identifiées en amont, et ainsi de compléter ces tables de propriétés pour en faire des tableaux plus complets.

Pour illustrer ce type de table des propriétés, voici un exemple réalisé à la suite de notre cinquième entretien, réalisé avec Félix, l'assureur. Celui-ci nous expliquait dans l'extrait ci-dessous, comment il évaluait ses besoins en termes de recrutement.

Pas du tout, je le fais au feeling. A la personne, même pas au CV en fait. Pas au CV dans le sens où, si la personne n'a pas d'expérience, pour une jeune comme P, elle n'avait pas d'expérience de travail, ben j'ai misé sur le profil en fait. Donc vraiment si je vois que c'est quelqu'un de bonne famille, qui est posé, qui n'est pas trop timide, vraiment par rapport au poste qu'on demande, on va chercher un profil. On ne va pas chercher quelqu'un avec des compétences. Sauf cas exceptionnel comme F, qui est quelqu'un qui n'a rien avoir avec tout ça. L qui commence en juillet, on ne l'a pas prise au profil, on l'a prise aux

compétences parce que c'est une gestionnaire sinistre senior; et on avait besoin de quelqu'un qui avait des années d'expérience donc voilà. Donc c'est vraiment en fonction du besoin qu'on a au moment où on recherche, on va vraiment orienter notre recherche.

⇒ Extrait de l'entretien 5 - Félix, assureur

Table de propriétés des besoins en termes de recrutement chez Félix :

	Recruter un "profil"	Recruter quelqu'un de qualifié
Besoin de personnel	+	-
Besoin de compétences	-	+

Le codage sélectif

Le codage sélectif représente la troisième activité de codage de la théorisation ancrée. Cette étape représente l'intégration des notions que nous avons décelées en amont de cette étape. En effet, nous sommes amenés à lier petit à petit les notions entre elles, mais également à remarquer que certaines d'entre elles n'ont peut-être pas leur place dans le phénomène que nous étudions actuellement. Il est alors nécessaire de mettre de côté certaines propriétés qui nous semblent impertinentes dans le cas présent. Cette étape permet alors de rédiger des conclusions, même si elles ne sont pas encore toutes définitives.

La tenue d'un journal de bord

Lejeune (2019) explique dans son ouvrage, l'utilité de tenir un journal de bord durant la conduite d'une étude qualitative utilisant la méthode de la théorisation ancrée. En effet, la théorisation ancrée permet de recueillir les données et de les analyser en même temps. Les étapes à suivre ne sont donc pas séquentielles, mais parallèles : la problématisation, la collecte, les analyses et la rédaction se déroulent en parallèle les unes des autres, ce qui permet à chacune de ces étapes de se nourrir mutuellement. Cela permet alors de faire évoluer la question de recherche, le canevas d'entretien, ainsi que les points théoriques auxquels nous souhaitons nous référer durant la recherche.

Pour ne pas perdre ces évolutions de vue, Lejeune (2019) recommande l'utilisation d'un journal de bord. Celui-ci aurait pour but de répertorier tous nos questionnements, nos avancements, nos réflexions personnelles et nos notes. Lejeune recommande alors de

répertorier ces réflexions grâce à des comptes-rendus, en les annotant d'un titre, de la date ainsi que d'un "ancrage". En effet, ce dernier permet d'ancrer notre compte-rendu dans quelque chose d'existant au préalable : par exemple, un précédent compte-rendu. Cette façon de faire permet, selon Lejeune, d'appuyer « *la scientificité de la démarche qualitative* » (Lejeune, 2019, p. 36). C'est pourquoi cette méthode s'appelle la théorisation **ancrée**.

Pour mener à bien ce mémoire, nous avons souhaité rester fidèles à la tenue de ce journal de bord. Nous avons en effet choisi de répertorier nos questionnements et avancement dans un carnet prévu à cet effet. Notons qu'en plus de ce journal de bord, nous avons retranscrit les entretiens en les anonymisant, réalisé notre micro-analyse ligne par ligne, décrit les essais d'étiquetage, et fournit des tentatives de schématisations des phénomènes découverts à la suite de nos premières analyses de manière informatisée.

Récolte des données

La théorie à propos de la théorisation ancrée fait référence à la saturation théorique pour définir le nombre de participants nécessaires à l'étude (Guillemette, 2006). Nous n'avons donc pas défini de nombre de participants en amont de notre récolte de données. Ce sont les témoignages de ceux-ci qui ont défini s'il était nécessaire de continuer à recueillir des données.

En janvier 2023, le comité d'éthique de la faculté de psychologie a donné son accord quant à la bonne réalisation de ce mémoire. Notre recrutement de participants a donc été lancé peu de temps après, le 12 janvier. Dans un premier temps, nous avons utilisé les réseaux sociaux LinkedIn et Facebook pour tenter d'interpeller notre public cible. Nous comptons notamment beaucoup sur les partages de posts, qui faisaient office de bouche-à-oreille. Malgré les nombreux partages générés, cette technique n'a pas eu la portée espérée. Il a donc été nécessaire de passer à une méthode plus offensive, en sollicitant directement des personnes qui seraient susceptibles de répondre aux critères d'inclusion de l'étude. Pour ce faire, nous avons sollicité notre réseau personnel, par exemple en contactant certaines personnes sur le réseau social LinkedIn. Nous avons également beaucoup utilisé le bouche-à-oreille, en parlant autour de nous de cette étude, et en questionnant des proches quant au fait qu'ils connaîtraient peut-être une personne pouvant correspondre aux critères.

Guide d'entretien

Comme nous l'avons déjà mentionné précédemment, grâce à la théorisation ancrée, nous pouvons adapter notre guide d'entretien au cours de notre recherche. En effet, différents éléments récoltés durant nos entretiens peuvent faire émerger de nouvelles questions qui pourront être posées de façon plus précise durant les entretiens suivants (Lejeune, 2019). L'objectif était de recueillir des informations larges sur la manière dont les dirigeants vivaient leurs recrutements dans la conjoncture actuelle.

Au début de notre recherche, un premier guide d'entretien regroupant une demi-douzaine de questions ouvertes a été créé et validé par le comité éthique de la faculté. Nous avons bien précisé à celui-ci que notre guide risquait fortement d'évoluer au cours de la recherche. Ce premier guide se trouve à l'annexe 1 de ce mémoire. Ce guide initial a été modifié une première fois à la suite de nos deux premiers entretiens, ainsi qu'une seconde fois avant le dernier entretien. En effet, notre première rencontre avec le terrain a pu nous faire prendre conscience que certaines formulations n'étaient pas optimales, ainsi celles-ci ont été changées pour les futurs entretiens. Nous y avons également ajouté deux questions de précisions. Enfin, le dernier entretien nous permettait de sonder des éléments plus précis que les premiers réalisés en amont. Ainsi, ces modifications se trouvent également dans les annexes, aux annexes 2 et 3.

Maintenant que notre méthodologie a été explicitée ci-dessus, nous pouvons aborder la façon dont se sont construits les premiers résultats, ainsi que les réflexions les concernant.

RÉSULTATS

1. Introduction à la présentation des résultats

Cette partie du présent mémoire vise à répondre à notre question, qui pour rappel est la suivante :

Comment le contexte socio-économique actuel a-t-il pu impacter le vécu des dirigeants de TPE de la province de Liège qui recrutent ?

Pour ce faire, nous avons suivi le plus précisément possible les étapes de la théorisation ancrée telles qu'expliquées par Lejeune (2019) et relatées ci-dessus. Attention toutefois ! Nous n'avons pas la prétention d'affirmer que nos éléments de réponse sont les seuls et uniques existants. En effet, Lejeune préconisant la saturation théorique, nous avons décidé d'arrêter la récolte des données après six entretiens, car nous estimions avoir assez d'éléments de réponse après ceux-ci. Or, nous n'excluons pas la possibilité que d'autres éléments auraient pu émerger si nous avions continué nos entretiens avec d'autres dirigeants de TPE. Nous tenons à rappeler que c'est leur vécu et subjectivité qui nous intéressent dans le cadre de ce mémoire, il est donc tout à fait possible que d'autres personnes aient exprimé d'autres éléments propres à leurs expériences personnelles.

En outre, Lejeune (2019) prêche pour l'appropriation de la méthodologie de la théorisation ancrée par le chercheur ou la chercheuse qui l'utilise. Il affirme même que les personnes l'utilisant devraient référencer leur travail sous leur propre nom, donc ici sous « Palomo Jimenez, 2023 » plutôt que sous « Lejeune 2019 ». Ceci ayant pour but de démontrer que la subjectivité du chercheur lui-même intervient également dans sa recherche. C'est pourquoi il est important de préciser qu'une autre personne ayant effectué la même recherche que celle-ci, ne serait probablement pas arrivée aux mêmes conclusions que celles qui seront énoncées plus loin dans ce mémoire.

Durant cette recherche, nous avons été amenés à rencontrer différents dirigeants de TPE actifs dans la province de Liège. Ces personnes seront évidemment anonymisées durant la totalité de ce mémoire. Il nous semble cependant intéressant de mentionner leur fonction pour faire référence à leurs témoignages, qui seront régulièrement évoqués dans la continuité de cette section. Ainsi, voici un tableau récapitulatif des acteurs que nous avons rencontrés.

N°	Prénom d'emprunt	Fonction	Secteur d'activité	Date de la rencontre	Version du guide d'entretien
1	Jacques	Boucher	Boucherie - Traiteur	25 janvier 2023	Première version
2	Bill	Couvreur	Couverture - Toiture	25 janvier 2023	Première version
3	Carine	Secrétaire	Secrétariat	14 avril 2023	Deuxième version
4	Anna	Restauratrice	Horeca	2 mai 2023	Deuxième version
5	Félix	Assureur	Assurances	24 mai 2023	Deuxième version
6	David	Comptable	Fiduciaire	12 juillet 2023	Troisième version

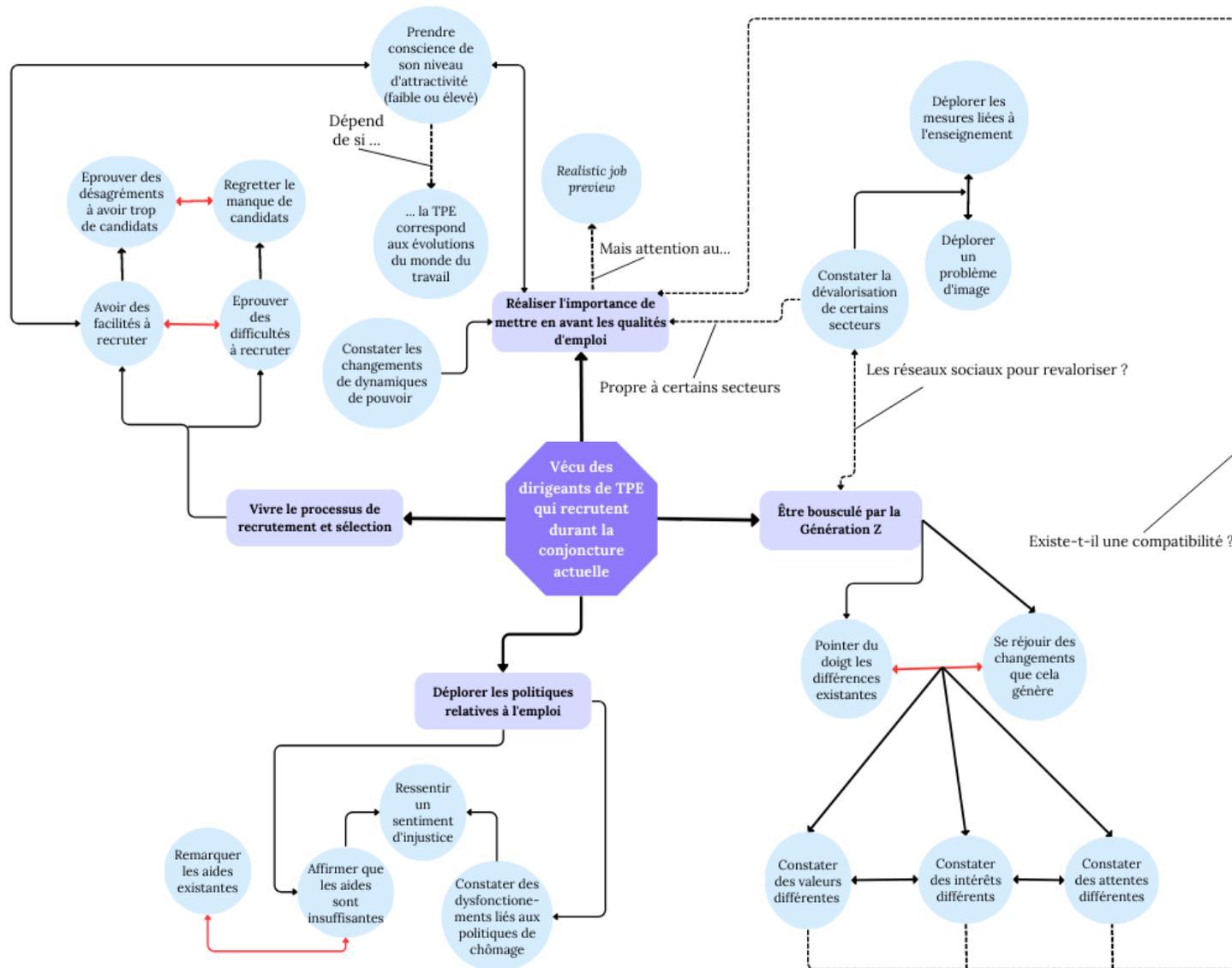
Bien que tous ces profils aient des histoires différentes, ainsi que des secteurs d'activité propres, le point commun qui les relie est qu'ils sont tous dirigeants de TPE. Nous les avons questionnés en ce sens, dans l'optique de comprendre leur vécu quant au fait de recruter dans le contexte socio-économique actuel.

Configuration des résultats

Dans le but d'aider à la bonne compréhension de la schématisation des résultats, nous avons créé une légende. Ainsi, il sera plus aisé de comprendre les liens existant entre les différentes propriétés et catégories élaborées.

- Les flèches noires représenteront un élément permettant/menant à un autre élément.
- ↔ Les doubles flèches noires représenteront les relations interdépendantes entre deux éléments.
- ↔ Les doubles flèches rouges représenteront des éléments opposés l'un à l'autre.
- Les notes accompagnant les flèches en pointillés spécifieront les conditions pour que la relation ait lieu.

Aussi, nous souhaitons spécifier que l'octogone central représente **le phénomène étudié** tout au long de ce mémoire. Les rectangles font référence aux **catégories** que nous avons identifiées comme caractérisant ce phénomène et les cercles font référence aux **propriétés** relatives à ces catégories. Pour faciliter la lecture de la suite de ce mémoire, la schématisation générale, ainsi que la légende s'y référant, peuvent être imprimées et utilisées durant de la lecture, en parallèle du présent document. Tout au long de la description des résultats, des exemples de verbatims recueillis durant nos échanges avec les dirigeants de TPE seront utilisés pour illustrer nos propos.



2. Explication des catégories

Dans cette partie du mémoire, nous avons pour but d'expliquer la schématisation générale qui a été développée à la page précédente. En effet, à la suite des différentes activités de codage décrites dans la section méthodologique, différentes catégories ont émergé, et ont semblé être les plus appropriées pour répondre à notre question de recherche. D'autres éléments émergents ont quant à eux été mis de côté, car ils semblaient expliquer d'autres phénomènes. Nous aborderons ce point dans la partie relative à la discussion de ce mémoire.

Nos quatre catégories ont été nommées de la sorte :

1. **Vivre le processus de recrutement et sélection**
2. **Réaliser l'importance de mettre en avant les qualités d'emploi**
3. **Être bousculé par la Génération Z**
4. **Déplorer les politiques relatives à l'emploi**

Comme cela peut déjà être visible sur notre schématisation, les catégories entretiennent des relations indirectes via le biais des propriétés les caractérisant. Nous allons passer en revue chacune d'entre elles dans les pages suivantes.

Vivre le processus de recrutement et sélection

Cette première catégorie nous permet de comprendre **comment peut être vécu le processus de recrutement et sélection de manière générale**, au sein des TPE que nous avons rencontrées. Cette première catégorie facilitera la compréhension du reste de la schématisation et permettra ainsi de mieux appréhender les trois catégories suivantes.

Dans les témoignages recueillis, nous identifions deux premières tendances claires : soit le dirigeant **a des facilités à recruter**, soit il **éprouve des difficultés à recruter du personnel**

Ça a été très vite réglé : elle est venue une fois, pour nous c'était bon, pour elle c'était bon. Elle a démissionné le lendemain, période de préavis, puis elle a démarré ici le 15 mai. Donc très facile, pour le moment. Jusqu'à preuve du contraire, on a eu très facile en recrutement.

⇒ Extrait de l'entretien 5 - Félix assureur

Nous sommes en permanence en train de recruter. Puisque ça fait six mois que l'on cherche la perle rare et que l'on ne trouve pas, il y en a déjà eu sept qui sont passés par ici, mais ça, on y reviendra dans un autre point.

⇒ Extrait de l'entretien 3 - Carine, secrétaire

Ces deux propriétés sont opposées l'une à l'autre, mais il n'est cependant pas exclu que le dirigeant éprouve des difficultés à un certain moment de l'année, puis dispose de plus de facilités à un autre moment.

Par conséquent, **les difficultés à recruter** peuvent mener à **regretter le manque de candidats**, tandis qu'à l'inverse, le fait d'avoir **plus facile** peut mener à **éprouver des désagréments à avoir trop de candidats**.

C'est extrêmement compliqué de recruter chez nous. Les statistiques sont très mauvaises, on parle de grosso modo... Donc, à Sainte-Marie, vous avez 60 personnes qui commencent en première, il y en a vingt qui sortent par an. Et sur les vingt, il y en a à peine trois ou quatre qui vont en fiduciaire.

⇒ Extrait de l'entretien 6 - David, comptable

Bah, je pense que faire le choix est d'office compliqué. Fin moi tu vois, pour le coup, toi tu pensais qu'il y avait peu de gens qui postulaient, moi pour le coup j'ai eu beaucoup trop de gens.

⇒ Extrait de l'entretien 4 - Anna, restauratrice

Comment expliquer cette différence, qui n'est pas une fatalité en fonction du secteur dans lequel est active la TPE ? Nous reviendrons sur les explications possibles dans les catégories suivantes de notre schématisation.

Réaliser l'importance de mettre en avant les qualités d'emploi

Notre deuxième catégorie fait référence au fait de **réaliser l'importance de mettre en avant les qualités d'emploi** de la TPE. Cette catégorie est largement influencée par les **changements de dynamiques de pouvoir dans le processus de recrutement**. Nous l'évoquons dans notre revue de la littérature : la guerre des talents fait rage dans le monde du travail, et les TPE n'échappent pas à la règle. La pénurie de profils a entraîné une certaine modification du rapport de force entre recruteurs et candidats. Ainsi, les personnes chargées du recrutement doivent convaincre les candidats, alors qu'auparavant, il était d'usage que les

candidats doivent plutôt se mettre en avant dans l'optique d'attirer l'attention des recruteurs. Nous pouvons qualifier ce phénomène de *passage de la sélection à la séduction* (Beghin, 2022, p. 22).

Donc, recrutements à partir de 2022, vraiment le leitmotiv de tout ça, c'est l'inversion du processus de séduction, c'est vraiment ce qui a changé, c'est que maintenant en recrutement, c'est le patron qui parle et plus l'employé clairement.

⇒ Extrait de l'entretien 6 - David, comptable

Par conséquent, le dirigeant de TPE qui **réalise l'importance de mettre en avant les qualités d'emploi** peut être amené à **prendre conscience du niveau d'attractivité de sa TPE**, qui peut s'avérer faible ou élevé. Cette composante peut varier en fonction de la capacité de la TPE à **correspondre aux évolutions du monde du travail**. De cette façon, une TPE qui ne peut pas offrir de télétravail ou mettre en place la semaine de quatre jours, car cela est impossible dans sa configuration, peut estimer que son niveau d'attractivité est plus faible.

Et on a aussi des fois pas mal de demandes « tiens est-ce qu'il y a du télétravail ? ». Ici, il n'y a pas spécialement de télétravail, parce que le télétravail, il se fait chez le client. Là par exemple, je n'ai que trois employés qui sont là, les autres sont en clientèle. Donc ça va être compliqué de faire du télétravail.

⇒ Extrait de l'entretien 3 - Carine, secrétaire

La semaine des quatre jours, elle est impossible chez nous. Impossible, ou alors quoi ? Quand quelqu'un vient me trouver pour une fête, la première chose qu'il a et qu'il ne change pas, c'est la date et l'heure. Donc, une mariée qui vient, je lui dis "non écoutez, on est passés en semaine de quatre jours, votre mariage ça sera lundi matin". Ce n'est pas possible.

⇒ Extrait de l'entretien 1 - Jacques, boucher

De plus, la relation entre la catégorie "**Réaliser l'importance de mettre en avant les qualités d'emploi**" et la propriété "**Prendre conscience de son niveau d'attractivité**" est interdépendante. De ce fait, la **conscience** qu'ont ces dirigeants **à propos de leur niveau d'attractivité** perçu comme faible, peut les amener à **réaliser que d'autres qualités peuvent être mises en avant**, en fonction de ce qu'il est possible d'offrir et de mettre en place au sein de leur TPE. De cette sorte, nous pouvons constater que les dirigeants vont par exemple vouloir offrir une certaine flexibilité horaire, ou encore une grande diversité de tâches.

Mais quelque part ça fait aussi la richesse par rapport à une grosse entreprise où vous restez toujours sur le même poste. Chez nous, on a de la variété. Et le traiteur en extérieur, c'est-à-dire qu'il n'est pas traiteur en restauration, c'est gai aussi : un jour, vous êtes sous un chapiteau, le lendemain, vous êtes dans un château, le surlendemain, vous êtes chez les gens, le quatrième jour vous faites un cochon à la campagne... Et vous avez vu tout un panel. Ce n'est pas la même salle de restaurant, donc vous avez tout un choix. Donc il y a quand même de la variété. On a quand même des qualités d'emploi.

⇒ Extrait de l'entretien 1 - Jacques, boucher

Et quand on gratte, en fait le gars habite du côté de X, on lui demandait d'arriver vers 08h30-9h et il repartait vers 17h00. Sauf que le problème, c'est qu'il mettait 02h30 de voiture par jour, avec les embouteillages etc. Ben ici voilà, il commence à 7h du matin, il part à 15h30, j'ai encore discuté avec lui ce matin, il m'a dit "Ouais, je préfère parce qu'en plus, je commence à 07h00. Il n'y a personne dans le bureau, je suis plus productif."

⇒ Extrait de l'entretien 6 - David, comptable

Par conséquent, cette prise de conscience peut aider à **faciliter le processus de recrutement et sélection**. Comme nous l'avons vu dans notre partie théorique, les TPE sont des entreprises qui peuvent se permettre de fonctionner de la sorte, grâce à leur configuration. Ainsi, nous pouvons émettre l'hypothèse que les dirigeants de TPE peuvent saisir l'opportunité d'utiliser ces pratiques à bon escient, dans l'optique de rester attractif et de s'adapter aux évolutions du monde du travail.

Néanmoins, le manque d'attractivité n'est pas une fatalité au sein des TPE. En effet, deux participants ont particulièrement mis en avant leur **facilité à attirer des candidats**. Nous avons émis l'hypothèse que ces TPE disposaient par définition d'un niveau d'attractivité plus élevé. Ces dirigeants sont Anna et Félix, et expliquent notamment cette attractivité par la réputation positive de leur entreprise.

Moi je n'ai pas eu de pénurie, je sais que dans le milieu de l'horeca, il y en a beaucoup, mais je pense que les boss devraient se remettre en question. Parce que je ne comprends pas pourquoi moi j'ai autant de gens qui veulent travailler ici. Encore ici à l'heure actuelle, j'ai tout le temps des demandes d'étudiants qui veulent travailler ici, et je suis même triste en mode « ah non, je ne peux pas les prendre ». Mais tu vois, je ne peux pas prendre tout le monde, on est déjà beaucoup trop. Et au final maintenant que j'ai une team ultra soudée, je m'en fous un peu, et d'un côté, c'est triste parce que je sais qu'il y a plein de milieux où ce n'est pas du tout top de travailler.

⇒ Extrait de l'entretien 4 - Anna, restauratrice

Après, on a bonne pub et bonne presse, le monde de l'assurance, c'est très grand mais très petit en même temps, tout le monde se connaît un petit peu. Les compagnies sont un petit peu nos intermédiaires, qui vont prêcher pour nos paroisses ou pas. Donc les personnes qui postulent chez nous se sont renseignées auprès des inspecteurs des compagnies. Donc voilà. Vu qu'on a une très bonne pub, fatalement les gens n'hésitent pas à postuler chez nous.

⇒ Extrait de l'entretien 5 - Félix, assureur

Nous émettons l'hypothèse que ces deux TPE ont réussi à obtenir une vitrine de leur entreprise **attractive**, grâce à diverses techniques, telles que l'utilisation d'Instagram pour Anna, ou la communication d'un management bienveillant et souple pour Félix.

Mais avoir autant d'étudiants, c'est une super belle façade, une super belle vitrine Instagram. Mais tu vois, chaque fois, on va mettre un menu, ils vont le mettre sur leur compte en story, ils vont repartager parce qu'ils sont investis, parce qu'ils y croient, parce qu'ils sont heureux d'être ici.

⇒ Extrait de l'entretien 4 - Anna, restauratrice

*On est tellement flexible dans notre **management qui est moderne**, que ça nous avantage nous [...] parce qu'au final, j'ai le juste salaire par rapport à ce que je fais et ce qu'on me demande, on n'est pas là en train de me demander de faire des heures supps, de travailler les week-ends, il y a une flexibilité au niveau des horaires... Si t'arrives plus tard, t'arrives plus tard ! On laisse vraiment les personnes être autonomes et s'auto-gérer, on n'est pas des patrons qui allons contrôler ou diriger les membres de l'équipe quoi.*

⇒ Extrait de l'entretien 5 - Félix, assureur

Ces deux techniques sont très à la mode et donnent une image positive au business de ces deux dirigeants. De plus, elles correspondent également aux évolutions actuelles du monde du travail, telles que la digitalisation ou la promotion d'un management moderne.

Dans une autre mesure, **réaliser l'importance de mettre en avant les qualités d'emploi** n'empêche pas les dirigeants de TPE de **faire attention à la notion de *Realistic job preview***. Cette notion a été définie dans la partie théorique de ce mémoire. Le *Realistic job preview* permet aux dirigeants d'entreprises d'être transparents quant aux réalités de l'emploi pour lequel ils recherchent du personnel. Plusieurs dirigeants de TPE sont sensibilisés à cette façon de faire et nous ont expliqué être honnêtes avec leurs candidats quant à la réalité du terrain. L'entretien réalisé n'est alors pas qu'une occasion de se vendre comme nous avons pu

l'expliquer ci-avant, mais c'est également l'opportunité pour le dirigeant de mettre le candidat face aux concrétudes de l'emploi.

Voilà, s'il y a des personnes qui vont dire "non, moi il faut que je sois contrôlé du matin au soir, d'être encadré, d'avoir une structure", voilà du coup on leur dit "ben ce n'est pas chez nous que tu vas trouver ça".

⇒ Extrait de l'entretien 5 - Félix, assureur

Et puis souvent, ce que je faisais, c'est que j'expliquais vraiment comment ça se passait ici. En fait, j'ai l'impression que pendant l'entretien je leur ai expliqué beaucoup pour eux, pour qu'ils sachent tout, comment ça se passe et tout, c'est super important pour moi : qu'ils comprennent comment ça se passe un shift, comment je les engage, ce que ça vaut et tout, et je leur dis toujours combien ils sont payés. Tu vois des trucs ultra basiques. Après, on voit ensemble si c'est intéressant pour eux, et puis après ben voilà s'ils veulent ils parlent plus d'eux.

⇒ Extrait de l'entretien 4 - Anna, restauratrice

Bien que le niveau d'attractivité de la TPE soit au centre des préoccupations des dirigeants pour le moment, ceux-ci semblent être conscients de l'importance de ne pas embellir la réalité inutilement auprès des candidats.

Pour terminer l'explication de cette catégorie, nous pouvons énoncer que le fait de **constater la dévalorisation du secteur dans lequel le dirigeant de la TPE est actif** peut également permettre de **réaliser l'importance de mettre en avant les qualités d'emploi** lors de la procédure de sélection et recrutement. Certains des dirigeants que nous avons rencontrés ont mis en avant cet aspect de **dévalorisation** de leur métier. Deux propriétés ont été identifiées dans leurs discours, et de plus comme étant largement interdépendantes : **déplorer les mesures liées à l'enseignement, et déplorer un problème d'image.**

On pousse de plus en plus les gens, que ce soit par nos ministres, ou même la mentalité des gens... Et c'est très bien, je ne critique pas, ça peut être très valorisant de faire des grandes études et des beaux métiers, où "on ne se salit pas les mains", mais je trouve ça quand même plus valorisant, de sortir quelque chose de ses mains. Et avoir un tas de blocs et de sable et en faire une maison. Être fier de ce qu'on peut accomplir. Non, on ne valorise absolument pas, quand on voit le nouveau décret de l'enseignement où on essaye de pousser un maximum de gens dans le général. "Ah ! Mais tu dévies un petit peu, on va te caser dans le professionnel". Non, ce n'est pas ça ! La société a du travail pour tout le monde ! Tout le monde ne peut pas être intellectuel, et tout le monde ne peut pas être manuel. On ne doit

pas dévaloriser les métiers manuels, je suis désolé. On devrait justement les valoriser. On est en demande de partout, il y a du travail pour plein plein plein de monde, mais on ne pousse pas du tout à mettre les gens au travail manuel.

⇒ Extrait de l'entretien 2 - Bill, couvreur

D'abord, le premier problème, c'est le peu de jeunes qui sont aux études. Prenons la plus grosse école, moi je viens de l'école de Namur, qui est une des plus grosses et des plus réputées écoles de boucherie, charcuterie, traiteur en Belgique. Ils ont en fait, je pense que je ne dis pas de bêtises, ils ont 10-15 jeunes qui sont inscrits. Et alors le problème, c'est que, nous c'est un métier qui nécessite des ateliers, des frigos, des machines, et maintenant la Région Wallonne ne veut plus remettre de l'argent pour si peu d'étudiants. Donc elle va les regrouper dans des centres de compétences, mais bon, le problème, c'est que, moi, à 12 ans, j'allais à l'école à Namur, j'étais en internat, et on avait de la découpe. Disons que le problème est dans la valorisation de notre métier, qui fait que finalement, pour les parents, on préfère que tu sois assis sur des escaliers dans un amphi bondé en médecine, qu'à trois autour d'un plat préparé ou un plat traiteur dans une cuisine magnifique, et je pense que l'image du métier professionnel, du métier manuel, doit absolument être valorisée, parce que les filières sont libres, on recherche des gens. Les gens qui sortent ont du travail.

⇒ Extrait de l'entretien 1 - Jacques, boucher

Nous pouvons aisément comprendre dans ces extraits que **les mesures d'enseignements** ne favorisent pas une meilleure valorisation de ces secteurs, mais ne favorisent pas non plus **une meilleure image** auprès des plus jeunes. David exerçant lui dans une fiduciaire, perçoit aussi une forte dévalorisation de son secteur d'activité, bien qu'il ne soit pas actif dans un secteur manuel.

Mais on a un vrai problème structurel de recrutement parce qu'on a un fossé entre l'image du métier, la formation du métier et en plus bah, on est l'image "vieillissante" du travail de bureau nous hein. [...] Bah oui, il y a deux types de clientèles : il y a des métiers qui font rêver aujourd'hui. J'ai des agences de com', ils disent "moi si je dois recruter demain, je mets une annonce, j'en ai 36000, et cetera". Et puis il y a des métiers qui sont un peu plus régaliens, des maçons, etc. Et donc c'est pour ma part, je pense qu'encore une fois, c'est la façon dont le métier se vend et j'ai l'impression qu'on est vraiment déconnecté de la réalité. Un par rapport à l'enseignement de ce métier-là, et deux, l'image de ce métier-là. Et les médias ne sont pas bons. [...] L'enseignement, de manière générale, je suis très critique par rapport à ça. Parce qu'il ne correspond plus à la réalité du terrain, ça je pense, et ce n'est pas que dans mon métier. Il y a une déconnexion totale entre l'enseignement et les compétences qu'on attend sur le terrain.

⇒ Extrait de l'entretien 6 - David, comptable

Nous pouvons comprendre grâce à ces extraits que ces dirigeants de TPE ressentent fortement la dévalorisation de leur secteur, ce qui se répercute sur leur processus de recrutement et sélection. En plus de la pénurie de candidats, ces dirigeants ne perçoivent pas de mise en valeur de leur champ d'activité, ce qui ne permet pas de susciter de nouvelles vocations chez les jeunes étudiants se questionnant sur leur future vie professionnelle. David ne manque cependant pas d'idées pour améliorer cela.

Ils ont fait un site internet sur les métiers en pénurie, etc. Ils ont fait des petits spots vidéo alors ouais c'est sympa, tout ce qu'on veut, OK. Vous (= la Génération Z) ne regardez plus ça. Vous n'êtes plus devant la télé. Un site internet, non ? Ils sont où les recruteurs sur TikTok ? Ils sont où les recruteurs sur Twitch ? Non, mais c'est vrai. C'est véridique ! Je suis des chaînes sur TikTok hein, je trouve ça super intéressant. C'est un gars, il est couvreur dans le sud de la France et en fait, il se filme, il explique des choses machin, il montre son équipe, je trouve ça génial !

⇒ Extrait de l'entretien 6 - David, comptable

Ce dernier extrait nous permet d'anticiper le passage à la catégorie suivante de notre conceptualisation : **être bousculé par la Génération Z**. Nous pouvons constater que David propose des idées pour revaloriser son secteur, et évoque même le secteur manuel de la toiture comme exemple. Pour pallier le manque d'intérêt chez les plus jeunes générations, il suggère de susciter leur curiosité sur des plateformes connues pour les regrouper : les réseaux sociaux. Nous pourrions davantage développer cet aspect dans la catégorie suivante, ainsi que dans la partie relative aux implications pratiques de ce mémoire.

Être bousculé par la Génération Z

À de très nombreuses reprises, nos interlocuteurs ont été amenés à mentionner la jeune génération dans leurs témoignages. Ces réflexions sont intéressantes, car elles concernent un élément conjoncturel considérable : l'arrivée de la Génération Z sur le marché du travail. La Génération Z est composée des personnes nées entre 1995 et 2012 (Barhate & Dirani, 2022). Les premiers travailleurs de la Génération Z ont donc récemment fait leur entrée dans le monde professionnel, et cela a l'air de quelque peu **bousculer les générations précédentes**.

La première propriété que nous avons identifiée est le fait de **pointer du doigt les différences existantes**. Nous avons opposé cette propriété au fait de **se réjouir des changements que cela génère**. En effet, certains dirigeants ont été plus optimistes que

d'autres, mettant en avant les aspects positifs que la Génération Z pouvait apporter, tandis que d'autres ont été plus critiques.

*Moi, je demande des bases en compta, et on ne sait pas me les dire. Je demande des bases en secrétariat et écrire un courrier, on ne sait pas non plus. Je me suis dit mais « qu'est-ce qu'il se passe à l'école, qu'est-ce qu'on leur apprend dans les écoles ? » Parce que c'était du style : mettre un timbre sur un courrier, bah on le mettait à gauche ! Avec un bac secrétariat ! Je me suis dit « non... ». Il y a un quack quelque part ! Ensuite, j'ai réfléchi et je me suis dit « mais oui réfléchis, ils ont eu leur cours pendant le Covid, et ils viennent d'avoir leur diplôme ». Donc voilà ce qui découle du Covid : on a fait des débiles, sans être méchante. Pour moi c'est ça, **ceux qui ont leur diplôme maintenant, ils n'ont pas une formation complète, ils n'ont pas les bases**. Du coup, c'est à peine si on leur demande 1+1, ils ne savent pas que ça fait deux. Et du coup, ça fait depuis le mois d'août ou septembre qu'on rame pour avoir des gens qui ont un minimum de compétences.*

⇒ Extrait de l'entretien 3 - Carine, secrétaire

*Votre génération, c'est **le règne de la débrouillardise**. Il a fallu trouver des solutions, on a dû s'axer sur les solutions, on a dû vous faire confiance ! Parce que le nombre de profs qui ne savaient même pas créer une réunion Teams ou quoi ! Enfin, je veux dire qu'à un moment donné, je les vois encore les catastrophes aujourd'hui, qui sont derrière, donc non. C'est là où beaucoup de gens se trompent. **C'est la différence entre les hard skills et les soft skills**. Et ça, je me suis beaucoup battu avec mes confrères, c'est "ouais, tu vois, les gens, ils n'ont pas d'empathie, ils ne savent pas téléphoner machin, machin", oui OK. Ils ont leur propre moyen de communication, etc. Mais ça, ça s'apprend, c'est les hard skills, ça veut dire, apprendre à quelqu'un à encoder etc, ce sont des compétences qui sont un peu connes. Par contre, à côté de ça, quelqu'un qui va comprendre qu'il faut voir un peu plus loin que le bout de son nez et s'élever, etc. Là par contre, c'est en faisant confiance à la personne et son implication...*

⇒ Extrait de l'entretien 6 - David, comptable

Nous faisons face à deux extraits aux antipodes l'un de l'autre, mais faisant chacun référence à un vécu propre face à la Génération Z : l'une ressent une forte lacune dans les compétences des étudiants venant d'être diplômés, et ressent par conséquent de grandes difficultés à effectuer son recrutement, et l'autre est plutôt ouvert à former plus tard les candidats chez qui il détecte des *soft skills* suffisantes. Ici, le but n'est pas de chercher qui a raison et qui a tort, mais l'objectif est plutôt de mettre en avant les différences de vécus face aux jeunes générations qu'ils sont actuellement amenés à rencontrer durant des procédures de recrutement et sélection.

Ces deux premières propriétés nous ont permis d'en identifier trois autres, caractérisant les deux premières évoquées, et étant interconnectées : **constater des valeurs différentes**, **constater des attentes différentes** et **constater des intérêts différents**. De la sorte, ces éléments peuvent être vus plus positivement ou plus négativement selon l'avis personnel du participant.

*En fait, je pense que ça fait partie de vos générations qui ont besoin de beaucoup plus d'épanouissement au travail, vous portez moins attention au salaire, je pense. [...] Je pense que **votre génération est beaucoup plus attentive aux valeurs**. Que la nôtre, c'était le travail : travail-salaire-travail-salaire, boulot dodo... Chez vous, dans votre génération, il y a quand même une dimension différente, notamment au niveau de **l'environnement, par rapport à la problématique du climat**, je pense que les entreprises qui ont facile de recruter, ce sont des entreprises qui ont des valeurs. Même dans des petites entreprises comme nous.*

⇒ Extrait de l'entretien 1 - Jacques, boucher

J'ai l'impression que des business de meufs, il y en a de plus en plus parce qu'en fait on en a marre. Moi, j'ai travaillé dans des milieux où j'étais une poulette, je ramassais des trucs par terre, le mec était derrière et disait "tu vas prendre 9 mois". [...] Je ne pouvais pas, berk ! C'est un cauchemar pour moi ! Et que mes étudiantes vivent ça avec un mec, c'était vraiment ma hantise ! Et même, il y avait déjà certains gars qui étaient venus se présenter, ils étaient super sympas ! Et puis j'avais des étudiantes qui me disaient « non, ce gars-là ça va pas, c'est un mec qui touche les meufs » bah direct je ne recontactais plus !

⇒ Extrait de l'entretien 4 - Anna, restauratrice

La Génération Z est perçue comme une génération **soutenant des valeurs**. L'extrait d'Anna, elle-même enfant de la Génération Z, prouve bien qu'elle se veut porteuse de messages et surtout de changement dans certains milieux, comme ici dans le secteur horeca, quitte à éviter d'embaucher certains profils.

*C'est la tendance à l'heure actuelle. C'est **très interpellant et très déstabilisant**, et je vais dire même, je ne vais pas dire que c'est générationnel, mais j'ai une étudiante, c'est ce qu'elle m'a fait aussi. Elle est venue un jour, elle a pris les clés, elle les a déposées sur le bureau "heu voilà, j'arrête de travailler pour toi hein", et **elle est partie**.*

⇒ Extrait de l'entretien 3 - Carine, secrétaire

Le jeune n'a plus aucune attache comme à l'époque où on faisait 20 ans ou 30 ans dans la même société. Maintenant si ça ne plaît pas, ils vont ailleurs, si on leur fait une réflexion, ils vont ailleurs, voilà.

[...]

Ça, c'est aussi une problématique des jeunes, du coup que je peux constater chez nous. C'est le fait que les jeunes ont la bougeotte. Pas spécialement liée au mauvais cadre de travail, la preuve, mais parce que de nature à vouloir voir autre chose.

⇒ Extrait de l'entretien 5 - Félix, assureur

Je me rappelle, quand j'ai commencé ma carrière professionnelle, mon premier deal, c'était de me dire "quand est-ce que je peux acheter ma maison ?". Vous, c'est plutôt de se dire "bah oui, bah vivement que j'aie 400 balles pour faire les Ardentes correctement" ou "vivement que j'ai 1000 balles pour faire le premier voyage". Ben voilà, donc ce ne sont pas les mêmes objectifs.

⇒ Extrait de l'entretien 6 - David, comptable

Les **intérêts aussi sont perçus comme différents**. Ainsi, la Génération Z est appréhendée comme une génération qui ne prend plus la peine de rester des années à la même fonction, car elle n'y trouve plus la même appétence que les générations précédentes. Ainsi, cela pose des défis en matière de recrutement, car l'employeur ne peut pas être certain de la durée pendant laquelle le candidat restera au sein de l'entreprise. Cela demande une certaine adaptation de la part des employeurs, et les dirigeants de TPE se voient eux aussi contraints de prendre le pli.

Par contre, là où il y a des exigences maintenant, c'est vrai que la jeune génération voudrait tout, tout de suite. Ils veulent arriver avec voiture de société, avec un gros salaire, ne pas travailler beaucoup, avoir des avantages extra-légaux comme carte essence, chèque-repas, assurances hospi, assurance groupe,...

⇒ Extrait de l'entretien 5 - Félix, assureur

J'ai l'impression que les jeunes, ce n'est pas une règle générale, c'est sûr ! [...] Beaucoup essaient d'abord de sortir de l'école ou d'une formation, et veulent un salaire qui correspond à quelqu'un qui fait le métier depuis 20 ans, qui a une expérience, qui a un retour, qui est ultra-motivé, qui n'est jamais malade, qui partage et qui fait avancer la société. Et eux, ils sortent de l'école et demandent déjà ces avantages-là, et même si le patron le donne, toutes les années, on va y retourner pour grappiller un petit peu plus, et trouver qu'on n'a jamais assez. Il y a plus ce respect, et je le remarquais déjà avant quand j'étais encore ouvrier, mais je trouve que c'est vraiment de pire en pire. On n'attend pas d'être compétent pour demander un salaire, c'est limite on arrive en entretien, on ne demande même pas ce qu'on va faire comme tâches et on demande directement combien on va gagner et les avantages qu'on va avoir. Je trouve ça un peu déplacé.

⇒ Extrait de l'entretien 2 - Bill, couvreur

Je pense que les parents doivent aussi expliquer : moi, je sais que mes parents m'ont toujours expliqué « tu feras le job que tu veux, tu monteras les échelons au fur et à mesure comme nous ». Voilà, c'est comme quand on apprend à conduire, on a le permis, on ne roule pas en Rolls-Royce directement, enfin il y a des étapes quoi.

⇒ Extrait de l'entretien 3 - Carine, secrétaire

Enfin, **les attentes différentes** sont également soulignées par les dirigeants de TPE. Nous pouvons ressentir une certaine gêne qui émane face à des comportements plus exigeants qu'auparavant. La Génération Z semble demandeuse de plus gros avantages, et cela peut même être perçu comme un manque de respect. Aussi, une sorte d'impatience est constatée par les dirigeants de TPE, mentionnant l'envie de la Génération Z de tout vouloir, tout de suite.

Ces différents témoignages nous permettent d'effectuer un lien avec la catégorie "**Réaliser l'importance de mettre en avant les qualités d'emploi**, précédemment évoquée. De cette façon, nous pourrions comprendre que les TPE disposant d'éléments compatibles avec ces valeurs, intérêts et attentes propres à la Génération Z, pourraient faciliter leur processus de recrutement et sélection en prenant conscience de l'importance de les mettre en avant, notamment grâce aux réseaux sociaux par exemple.

Déplorer les politiques autour de l'emploi

Notre dernière catégorie est celle exprimant à quel point les dirigeants que nous avons interrogés **déplorent les politiques relatives à l'emploi** en Belgique. En effet, ce sujet a été récurrent dans leur témoignage et nous avons répertorié différentes propriétés expliquant cette catégorie.

En premier lieu, les dirigeants de TPE ont souvent évoqué **des dysfonctionnements liés aux politiques générales de chômage**.

En fait, le problème des annonces sur Le Forem, c'est d'aller chercher des gens qui doivent travailler, qui doivent... Pfff... Qu'on doit sortir de chez eux. Je trouve que c'est mieux d'aller chercher des gens qui font la démarche d'aller chercher du travail, vraiment. Qui cherchent vraiment du travail. Le problème du Forem, c'est que ce sont les recruteurs du Forem, qui vont dégoter des gens au chômage, qui disent "Allez regarde là il y a une demande d'un boucher, allez, tu y vas !". À la limite, quand ils arrivent ici, ils

demandent qu'on leur signe leur papier; ils le disent clairement. "Signez-moi le papier, dites que je ne convenais pas, signez-le et puis voilà".

⇒ Extrait de l'entretien 1 - Jacques, boucher

Mais là aussi, quand je leur explique, ils ont aussi des candidats, ils envoient des candidats aux entreprises, ils n'y vont pas... Et c'est Le Forem qui les gèrent, qui disent "Ok, tu as un entretien d'embauche à tel endroit", et ils n'y vont pas ! [...] C'est du tout cuit quoi ! Ce sont eux qui font le travail, qui ont les candidatures : "Ha ben ça doit matcher, je vais téléphoner au candidat : voilà je t'ai trouvé un emploi, tu as rendez-vous tel jour à telle heure", ils n'y vont pas ! Je me dis, mais, qu'est-ce qu'il faut faire ? Il faut aller les chercher pour les amener ?? Fin...

⇒ Extrait de l'entretien 3 - Carine, secrétaire

En Belgique, depuis 2004, le demandeur d'emploi se doit d'être actif dans sa recherche (Faniel, 2005). En conséquence de quoi, nous pouvons comprendre que les personnes évoquées par Carine et Jacques sont en fait tenues de rechercher un emploi, même si elles n'en ont pas envie. De par leur langage paraverbal, nous percevons bien l'agacement présent chez nos participants. Nous pouvons en effet émettre l'hypothèse que ce type de comportement fasse perdre du temps aux dirigeants de TPE, en plus d'éventuellement donner de faux espoirs à ceux-ci, lorsqu'ils pensent avoir enfin trouvé un candidat qui correspond à ce qu'ils recherchent.

Un autre élément relatif aux politiques de chômage, est le fait que la différence de salaire entre un chômeur et un travailleur ne soit pas plus grande.

Voilà c'est vrai que moi, je dis souvent aux gens : "Dans la vie on ne fait pas toujours ce qu'on veut, et parfois, on va peut-être faire un job qu'on n'aime pas, mais il faut quand même travailler, il faut quand même cotiser." Parce qu'il faut savoir que l'ONSS est quand même financé par ceux qui travaillent pour ceux qui ne travaillent pas, donc je vais dire, à un moment donné, ça ne tourne pas rond pour l'instant.

⇒ Extrait de l'entretien 3 - Carine, secrétaire

Quand on voit les barèmes et ce que mon collaborateur gagne, quand il vient se faire mal 40h semaine alors qu'il pourrait rester dans son canapé et toucher 300 euros de moins, c'est un peu fou quoi. Le souci il est vraiment là je pense, notre passé socialiste ne nous aide pas du tout, et il plombe la Wallonie, quand je vois ce que je paye et ce que lui il va toucher, on est à plus de 2x son salaire tous les mois, et on ne sait pas où ça va, il n'y a rien qui change dans le pays, on paye les gens à rester chez eux.

⇒ Extrait de l'entretien 2 - Bill, couvreur

Et là, alors on a un vrai problème, c'est que quand on a une différence qui n'est pas marquée entre un jeune travailleur et un gars qui émane au chômage, je comprends qu'il n'aille pas bosser. Donc là, pour moi, on a un vrai problème. C'est en Belgique, enfin, même en Europe, de manière générale, c'est vraiment pour moi le plus gros problème qu'on a.

⇒ Extrait de l'entretien 6 - David, comptable

Nous pouvons émettre l'hypothèse qu'un plus grand nombre de demandeurs d'emploi serait susceptible de postuler aux offres d'emploi si la différence de salaire s'avérait être plus marquée. Cela permettrait aussi de diminuer **ce sentiment d'injustice** perçu par les dirigeants de TPE, travaillant et cotisant en continu, et diminuerait peut-être ce sentiment de travailler pour ceux qui ne travaillent pas.

Ensuite, le fait de **déplorer les politiques relatives à l'emploi** mène les dirigeants à **affirmer que les aides sont insuffisantes**. Carine a pu l'évoquer lorsqu'elle nous parlait du lancement de son entreprise.

On apprend sur le tas. Moi, j'avais déjà ma formation à la base de secrétaire et de comptable, donc je me suis basée là-dessus [...] Donc oui, je n'ai pas spécialement eu d'aides, de toute façon il n'y a pas d'aides, il faut le dire clairement, il n'y a pas d'aides. On joue sans filet. Et donc c'est au fur et à mesure.

⇒ Extrait de l'entretien 4 - Carine, secrétaire

On comprend dans un premier temps que le lancement d'une TPE semble se faire de manière autonome pour cette dirigeante. Elle déplore le fait de ne pas avoir pu disposer d'une aide particulière, et les termes "on joue sans filet" reflètent sans équivoque la difficulté que cela peut représenter pour eux. Outre le lancement de l'entreprise, nous avons pu remarquer que les dirigeants sont très préoccupés par l'argent qu'ils déboursent. Nous l'évoquions dans la partie théorique : cela est tout à fait compréhensible au vu des faibles moyens dont ils disposent (Jaouen cité par Meier, 2009). Cet argent déboursé peut notamment être utilisé pour embaucher du personnel.

[...] Encore à l'heure actuelle, hier, je regardais tout ce que je devais payer, par exemple l'ONSS pour engager, c'est énorme. Franchement, c'est vraiment un frein à l'emploi, mais un bazar de dingue, genre on me demande comme ça 2500€ + 900€ + 600€ [...] c'est ultra-déprimant. [...] Mais je ne vais pas dire, à chaque fois en fait, tu as l'impression que tu travailles, tu travailles, tu travailles, l'argent, il rentre, puis on va te reprendre, 5000, 6000, 7000 en début de mois... Puis t'es un peu... Tu fais un pas, puis tu

*recules de deux. Donc c'est tout le temps ça, et au final, tu arrives à te stabiliser avec tes frais et tout. Mais, à un moment donné, ouais, tu te poses quand même la question, est-ce que je travaille pour l'Etat ou est-ce que je travaille pour moi ? Ça, c'est vraiment, c'est quelque chose qui... Oui, qui est **très difficile mentalement**. [...] Mais c'est horrible de penser ça, parce que fin... Personnellement, tout ça c'est de la politique, et moi, je suis **quelqu'un de gauche**. [...] Déjà, c'est très dur parfois d'être là en mode "ah c'est nous les petites entreprises qui payons le CPAS", je n'ai pas du tout envie de penser des choses pareilles ! Parce que d'un côté, il y a des gens qui ont besoin de ça. Donc c'est normal qu'on mette notre argent en commun pour aider ceux qui ont moins de chance. Et au final, quand tu te rends compte que tu as travaillé comme une acharnée pendant une semaine, tu te dis "j'ai travaillé, j'ai fait un 8-18 tous les jours", et puis au final, je dois rendre autant d'argent, tu te dis "est-ce que ça vaut le coup ?", tu te poses beaucoup... C'est vraiment la question que je me pose pour le moment vraiment, parce que j'adore ce que je fais, mais financièrement, je me dis "ça n'en vaut pas la peine en fait".*

⇒ Extrait de l'entretien 4 - Anna, restauratrice

Dans ce passage, Anna laisse bien transparaître la force de travail qu'elle place au sein de son entreprise. Ici, elle aborde même ses propres convictions politiques pour appuyer son propos. Une forte dissonance cognitive est perçue, entre ses convictions politiques et personnelles, et ce qu'elle est forcée de constater face aux cotisations toujours plus nombreuses à payer. Elle dit être complètement découragée et se pose même la question de savoir si l'aventure vaut toujours la peine d'être poursuivie. Mais surtout, elle évoque l'argent nécessaire à l'embauche de collaborateur, qu'elle estime totalement excessif.

Si au niveau du gouvernement, ils font quelque chose, ça pourrait faciliter la tâche à pas mal d'indépendants, de ne pas être pressés comme des citrons comme on l'est, de ne pas nous apposer des choses qui sont irréalisables, ou de pondre des lois... Ok, on veut bien être sympa, il faut faire du social, mais on n'est pas des assistants sociaux non plus, ce n'est pas le CPAS ici. Il faut aussi se dire que voilà tout coûte, et qu'il y aura toujours des abus. Donc il faut à un moment donné qu'ils cadrent ça, et voilà au niveau du chômage aussi, je pense qu'il faut faire un bon cadrage, un bon nettoyage là-dedans aussi.

⇒ Extrait de l'entretien 3 - Carine, secrétaire

Ces deux propriétés mènent indéniablement les dirigeants de TPE à **ressentir un fort sentiment d'injustice**, face à cette impression de ne pas recevoir une aide juste, relative au travail qu'ils fournissent à la sueur de leur front.

Cependant, bien que les côtés négatifs furent souvent abordés durant nos échanges, Félix et David ont pris la peine de nous expliquer que plusieurs aides étaient en réalité de vigueur, et

qu'ils les utilisaient. Cette propriété se prénomme **remarquer les aides existantes**, et s'oppose donc à la propriété **affirmer que les aides sont insuffisantes**.

En fait, ce qui s'est passé à la création, fatalement, il y avait N, qui a commencé avec J, ensuite, il a engagé D, pour la partie sinistre. Et D, elle a été engagée si je ne me trompe pas, d'abord en formule PFI. Et N a été engagé en tant que premier employé, donc il y a les réductions de cotisations d'impôts ONSS etc, donc il bénéficiait du plan, je ne sais plus exactement le nom, mais il avait un plan prévu pour l'aide à l'engagement. Donc après P, fatalement, c'est sur la même société, donc elle est venue en tant que stagiaire, donc la stagiaire IFAPME ben ça ne nous coûte presque rien, c'est du brut pour du net donc heu, je crois que c'est une histoire de 8-900 euros. Donc ça ne coûtait pas grand-chose. Et maintenant P, quand on est stagiaire IFAPME, dès la création, dès qu'elle a commencé, elle était déjà demandeuse d'emploi. Après deux ans de demande en tant que demandeuse d'emploi, elle pouvait bénéficier des plans : Sesam, et plan d'action ou d'impulsion, je ne sais plus. Donc pour le moment P ne nous coûte pas grand-chose non plus parce qu'on bénéficie de ces aides-là, pendant un ou deux ans, je crois. Donc effectivement, on a des aides du Forem.

⇒ Extrait de l'entretien 5 - Félix, assureur

Et on a une équipe de plus jeunes, qui pour l'instant, c'est principalement plus des IFAPME, donc ils n'ont pas encore terminé la formation.

⇒ Extrait de l'entretien 6 - David, comptable

Le PFI, le plan Impulsion -25 et le plan SESAM sont des aides offertes par Le Forem et permettant aux employeurs de bénéficier de certains avantages s'ils sont amenés à embaucher certains types de profils (Le Forem, s.d.). Les réductions de cotisations ONSS quant à elles, s'appliquent pour les six premiers engagements d'une entreprise, et sont décroissantes au fur et à mesure (UCM, s.d.). Enfin, les stages rémunérés en entreprise sont proposés pour les étudiants suivant une formation au sein de l'IFAPME, l'Institut wallon de Formation en Alternance et des indépendants et Petites et Moyennes Entreprises (IFAPME, s.d.).

Félix et David ont été les seuls de nos six participants à évoquer ces aides particulières. Il est alors judicieux de se demander si ces aides sont connues auprès des dirigeants de TPE. La réduction de cotisations ONSS s'applique dès les premiers engagements, mais ont-ils connaissance de l'existence des plans SESAM et impulsion, ou encore de la possibilité d'accompagner des personnes en stage rémunéré ? Ces questionnements peuvent être reliés à ce dernier extrait évoqué par Anna, nous expliquant la difficulté d'avoir accès à une certaine bourse à laquelle elle a droit.

*Maintenant voilà, moi j'ai reçu ma bourse, mais je l'ai reçu vraiment en tout dernier, je sais que tout le monde l'a reçue avant moi, je ne comprends pas, tu vois. C'est des trucs, voilà heureusement, je l'ai reçue merci ! Mais peut-être que ça m'aurait fait plus du bien de l'avoir il y a deux mois, que maintenant, on commence un peu à reprendre et tout, mais tu vois, on se dit, c'est tellement mal organisé, et puis comme d'hab pour l'avoir; il faut renvoyer tous les papiers... Tu vois, ils essaient toujours... C'est peut-être parce que je psychose hein ! Mais à chaque fois, je me dis que *c'est dingue tous ces papiers qu'il faut aller retrouver dans le bazar*, pour prouver que tu peux l'avoir, alors que bordel ! Venez et vous verrez bien que c'est un établissement. Je me le dis à chaque fois que c'est de l'administratif, il faut vraiment pousser pour avoir des choses auxquelles tu as droit, légalement, tu as droit à ça, et finalement, j'ai toujours l'impression de devoir prendre une aprem pour me dire « bon comment est-ce qu'il faut que je fasse? ». *C'est vraiment du temps que je prends sur ma profession pour pouvoir avoir cet argent*. Maintenant, je le fais parce que c'est super intéressant, mais ça ne devrait pas être aussi chiant et long.*

⇒ Extrait de l'entretien 4 - Anna, restauratrice

L'agacement face à la quantité de procédures administratives à réaliser pour avoir droit à un dû est palpable dans cet extrait. Il est alors légitime de se questionner quant à la facilité d'accès de ces aides existantes. Nous reviendrons sur ces points dans la partie implications pratiques de ce mémoire.

3. Discussion des résultats

Relation avec la littérature

Les résultats exposés dans la section précédente nous ont permis de comprendre la manière dont les dirigeants de TPE de la province de Liège peuvent vivre le processus de recrutement et sélection mené durant le contexte socio-économique actuel. Grâce aux six entretiens effectués, nous avons pu parvenir à une schématisation générale permettant de comprendre le vécu et les implications relatives aux activités de recrutement dans les TPE. Désormais, nous sommes en mesure d'examiner nos résultats à la lumière des travaux scientifiques existants.

Mais avant toute chose, nous souhaitons mettre en avant un premier constat intéressant. La conjoncture actuelle définie dans la revue de la littérature de ce mémoire, semble peu importer aux dirigeants de TPE que nous avons rencontrés. En effet, hormis certains discours reliés à la guerre des talents faisant rage dans le monde du travail actuellement, les éléments qui avaient été définis sont assez peu revenus dans nos témoignages. À l'inverse, d'autres éléments qui n'avaient pas été évoqués, sont revenus en masse, tels que l'arrivée de la Génération Z sur le marché du travail, ou encore les mesures politiques actuellement en vigueur dans notre pays. Bien que ces éléments ne soient pas apparus en 2022, en même temps que les éléments que nous avons identifiés, ils font indéniablement partie du contexte socio-économique actuel, et interagissent donc avec le vécu émotionnel de ces dirigeants qui recrutent. Il se pourrait que nous ayons sur-estimé les effets de la crise énergétique ou des phénomènes sociaux sur le vécu des dirigeants, et c'est là toute l'importance d'avoir utilisé une méthodologie telle que la théorisation ancrée, qui nous a permis de nous y adapter au fur et à mesure de la recherche.

L'attractivité d'une TPE

Nous avons constaté que l'attractivité de l'entreprise était primordiale pour les dirigeants de TPE dans le contexte actuel. Une stratégie efficace pour susciter l'intérêt des candidats peut faciliter la procédure de recrutement, en permettant ainsi de les attirer davantage (Guerrero, 2023). Dans la littérature, la marque employeur est mentionnée comme un élément permettant de mettre en avant « *l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques fourni par l'employeur et identifié par l'employé.* » (Ambler & Barrow, 1996,

p. 187). Cette notion est intéressante dans le cas qui nous occupe, car nous avons vu que la guerre des talents impacte également les TPE, et a permis aux dirigeants rencontrés de prendre conscience de la nécessité de se vendre comme étant attractifs, dans l'optique d'attirer des candidats. De la sorte, optimiser sa marque employeur permettrait d'accroître sa visibilité pour ne laisser passer aucune occasion de recrutement.

En outre, il est essentiel que le discours exprimé par l'entreprise soit en adéquation avec ses actions envers ses collaborateurs (Ambler & Barrow, 1996). En effet, cela permettrait de renforcer le contrat psychologique se développant entre le candidat et l'employeur. Ce concept peut être défini par les attentes sous-entendues, les convictions et les engagements réciproques entre un employeur et un employé. Il comprend des aspects concrets et objectifs, tels que la politique salariale et les horaires de travail, mais aussi d'autres éléments plus subjectifs et concernant les aspects socio-émotionnels, tels que l'engagement affectif envers le travail, le sentiment de reconnaissance et de soutien de la part de la hiérarchie, ainsi que des relations de travail positives (Delobbe, 2012).

Nous pouvons affirmer que les attentes des salariés et des candidats ont été modifiées par la crise sanitaire et les périodes de confinement consécutives, ce qui a entraîné une évolution du contrat psychologique (Diard et al., 2023). Nous l'évoquons dans notre revue de la littérature, beaucoup de personnes se sont rendues compte de la perte de sens de leur emploi pendant la crise, et ont donc modifié leurs intérêts et attentes en termes d'environnement professionnel. Dans nos entretiens, nous avons notamment perçu la forte demande concernant la présence de télétravail, ou encore le remaniement des horaires de travail. Ainsi, les TPE n'échappent pas à l'évolution de ce contrat psychologique, et sont amenées à devoir y prêter attention s'ils souhaitent entretenir une relation de confiance avec les candidats qu'ils souhaitent embaucher. En effet, King expliquait en 2016 qu'une rupture du contrat psychologique pourrait nuire aux efforts déployés par l'organisation pour attirer, développer et retenir ses employés. Il existe donc un véritable enjeu pour nos dirigeants de TPE, dans le fait d'entretenir ce contrat psychologique, en lien avec la marque employeur qu'ils doivent développer en parallèle.

Dans une autre mesure, nous avons vu que certaines fonctions pouvaient avoir plus de difficultés à être attractives, de par la dévalorisation de leur secteur. Ainsi, les secteurs

manuels par exemple, se trouvent fortement défavorisés dans cette quête de l'attractivité. Attention toutefois, qu'un secteur défini comme pénurique ne veut pas forcément dire que celui-ci est dévalorisé, bien qu'il puisse exister un lien entre ces deux notions. La pénurie de profils en Belgique est objective et définie par Le Forem comme "*caractérisée par un manque de candidats*" (Le Forem, s. d.). La dévalorisation, quant à elle, est plutôt subjective. Elle peut être pensée par des individus, vis-à-vis d'une profession qu'ils n'exercent pas, mais également subie par les individus qui exercent cette fonction et qui se sentent perçus négativement ou peu reconnus par les autres lorsqu'ils l'effectuent. Pour exemplifier cette nuance, prenons la profession de médecin : cette fonction est bel et bien en pénurie, car il existe très peu de personnes sur le marché du travail vouées à devenir médecin et ayant effectué les études adéquates, mais ce métier n'est pas perçu comme dévalorisé pour autant. À l'inverse, les fonctions manuelles sont connues pour être en pénurie, mais également très dévalorisées dans la collectivité belge.

Nous l'avons vu lors de l'exposition des résultats, nos participants concernés l'expliquent par une dévalorisation de l'image du métier, mais également par des mesures liées à l'enseignement. Bill nous parle par exemple d'un certain décret d'enseignement pour exemplifier son propos. Ce décret est le *Pacte pour un enseignement d'excellence*, une initiative de la Fédération Wallonie-Bruxelles, en discussion depuis 2015. Ce pacte a notamment pour objectif d'imposer un tronc commun aux élèves dès la première maternelle, et de favoriser un enseignement de meilleure qualité. Parmi les mesures discutables de ce pacte, se trouve l'imposition d'un cours de latin obligatoire, de la première à la troisième secondaire. En effet, le latin étant vu comme une matière particulièrement intellectuelle, certaines personnes ont manifesté leur mécontentement quant au fait d'imposer cette matière à des élèves n'ayant aucune affinité avec celle-ci. De plus, ce pacte ne met pas forcément en avant les filières techniques et professionnelles, de la même façon que l'enseignement général (Fédération Wallonie-Bruxelles, 2023).

En outre, nous pouvons évoquer un phénomène appelé "relégation". En effet, les filières qualifiantes et professionnelles sont régulièrement victimes de ce phénomène. Celui-ci a été défini par Ferrara & Friant (2014, p. 3) de la sorte :

Les élèves qui rencontrent des difficultés scolaires se voient aiguillés vers des enseignements plus qualifiants mais dévalorisés, ce qui peut être comparé à une

véritable gare de triage (Demeuse & Lafontaine, 2005). On entend donc par mécanisme de relégation le fait que les élèves, suite à des difficultés scolaires, passent d'une filière plutôt valorisée vers celles qui le sont de moins en moins, ce qui a pour conséquence la construction d'une voie à sens unique entre les filières (Demeuse, 2005).

Il est alors aisé de comprendre que ces éléments puissent jouer un rôle dans la dévalorisation de certains secteurs, qui peuvent être perçus comme des branches moins qualifiantes, et donnant moins envie aux étudiants de s'y engager pour y faire carrière. De cette façon, il est difficile pour les employeurs de trouver du personnel. De la sorte, nous pouvons émettre l'hypothèse que les secteurs touchés par cette dévalorisation doivent redoubler d'efforts pour être attractif, surtout lorsqu'il s'agit de TPE. Car même si le dirigeant peut par exemple agir sur sa marque employeur dans l'optique de rendre la TPE plus attractive, il existe un autre problème de fond concernant l'image du métier, sur lequel il est beaucoup plus difficile d'agir en tant que dirigeant de TPE.

L'apparition de la Génération Z sur le marché du travail

Une génération peut être définie de la façon suivante : « *Une génération regroupe un ensemble de personnes qui ont à peu près le même âge et qui ont vécu des expériences ou des événements historiques communs, dont résulte une vision du monde semblable et un mode de pensée commun* » (Bourhis, 2010, cité par Dalmas, 2019, p. 98). Selon Prensky (2010), les différentes générations ont donc été identifiées en se basant sur les changements qui se produisaient dans la société. Il a ainsi suggéré que la Génération Z, appelée *digital natives*, aurait une manière de penser différente, et que ce changement générationnel aurait été déclenché par un processus de changement technologique.

Une sorte de sentiment d'incompréhension peut alors fortement prendre le dessus lors d'échanges entre ces différentes générations. C'est par ailleurs le cas pour les dirigeants de TPE rencontrés dans le cadre de ce mémoire. Et cet élément conjoncturel a fortement influencé leur vécu pendant leur processus de recrutement et sélection.

Dans son étude, Allegaert (2022) a effectué une revue de la littérature grise en Belgique, reprenant les différentes caractéristiques attribuées à la Génération Z. Différents éléments

sont alors mis en avant. La Génération Z est alors décrite comme ultra-connectée, disposant d'une fidélité moindre envers son entreprise, en recherche continue de sens, en demande de flexibilité en termes d'horaire et d'espace de travail, souhaitant un environnement prônant des valeurs chères à leurs yeux, et enfin, accordant une grande importance à une culture du bien-être. Nous pouvons remarquer que ces éléments ont également été mis en avant par les dirigeants que nous avons rencontrés. Leur vécu semble donc se baser sur des éléments effectivement présents dans les attitudes et exigences de la Génération Z.

La littérature met fortement en avant le fait que la Génération Z soit la génération née avec internet (Prensky, 2010). Par conséquent, ceux-ci sont fortement concernés par la digitalisation, notamment en termes de recrutement et de sélection. Ainsi, comme nous avons pu le mentionner lors de l'exposition des résultats, les dirigeants de TPE ressentent que la digitalisation joue un rôle essentiel dans l'attractivité de leur entreprise. Par conséquent, nous pouvons imaginer qu'une vitrine numérique attrayante pourrait attirer davantage la Génération Z. Or, les TPE disposent de peu de moyens financiers, ou de ressources temporelles pour travailler sur une communication digitale attractive. Certains de nos participants nous ont évoqué le faire, notamment Anna, qui en plus de gérer son restaurant, est également blogueuse culinaire en complémentaire. De la sorte, son image de marque est excellente sur les réseaux sociaux, et facilite grandement son processus de recrutement et sélection, bien qu'elle soit active dans un secteur largement pénurique (Le Forem, s.d.).

David nous a lui aussi évoqué les réseaux sociaux durant notre entretien, notamment en mentionnant les réseaux sociaux TikTok et Instagram, dans le but d'attirer les plus jeunes à postuler dans des secteurs plus dévalorisés. Cependant, cette idée n'a pas encore été explorée dans la littérature scientifique. Nous n'avons donc pas d'indications tangibles sur la pertinence de cette approche. Cela peut donc représenter un sujet à garder en tête pour de futures recherches. Nous pouvons par ailleurs effectuer un parallèle avec les études qui occupaient la communauté scientifique il y a une dizaine d'années : les chercheurs s'intéressaient à l'utilisation de Facebook et LinkedIn pour recruter du personnel (Caers & Castelyns, 2011). À l'époque, ces pratiques pouvaient sembler anormales, en comparaison avec ce qui s'est toujours fait dans le monde du travail. L'usage était par exemple, de publier les offres d'emploi dans la presse locale, ou d'utiliser le bouche-à-oreille (Belmoufeq, 2022). Désormais, les pratiques digitales sont ancrées dans les mœurs, et permettent aux entreprises

d'avoir accès à un plus grand panel de candidats potentiels. Le monde digital étant lui aussi en perpétuelle évolution, il est donc pertinent de se questionner quant à la future utilisation de TikTok ou Instagram pour recruter de nouveaux candidats, plus difficilement accessibles sur les plateformes traditionnelles. Bien entendu, il sera primordial de veiller à ne pas tomber dans quelque chose d'intrusif en termes de respect de la vie privée des potentiels candidats.

Déplorer les politiques relatives à l'emploi

Les politiques relatives à l'emploi ont été largement mentionnées comme un élément conjoncturel ayant un gros impact sur le vécu des dirigeants de TPE. En effet, ceux-ci déplorent grandement le peu d'aides mises en place pour les soulager dans la gestion de leur entreprise, mais déplorent également ces inégalités perçues entre les personnes touchant le chômage et les personnes travaillant pour cotiser. Ces constats nous ont amenés à nous questionner quant à la santé mentale des dirigeants face à ces politiques ne les soulageant que très peu. En effet, au cours de leur parcours, les entrepreneurs doivent faire face à des défis quotidiens tels que des contraintes financières, une concurrence féroce et une incertitude constante, lesquels peuvent avoir des conséquences néfastes sur leur santé mentale et leur bien-être (Stephan, 2018). Dans l'ensemble, la santé mentale et le bien-être sont considérés comme des facteurs cruciaux pour favoriser la croissance et la réussite de l'entreprise (Chida & Steptoe, 2008). Il est alors tout à fait compréhensible d'être interpellé par les nombreuses charges pesant sur les épaules des entrepreneurs, faisant face à différents enjeux économiques et sociaux actuellement.

Donc, du coup, les gens préfèrent travailler avec des indépendants parce qu'on a une autre mentalité. Par rapport aux autres employés qui commencent leur journée à 9h et qui disent à 8h55 « oui, mais tu as vu l'heure? Laisse-moi le temps de prendre mon café. » et « tu as vu l'heure? Il est 16h je me casse ». Donc ils préfèrent, mais nous en attendant, les indépendants, on est débordés. [...] Par contre l'indépendant, c'est son gagne-pain, donc même s'il est malade, il va venir travailler. Et si on lui demande de faire une heure en plus, il va le faire parce que la relation est comme ça.

⇒ Extrait de l'entretien 4 - Carine, secrétaire

Nous pouvons le constater dans cet extrait, Carine a une conception particulière de comment doit être défini son temps de travail, en faisant référence à ce qui pourrait s'apparenter à du présentéisme. Le présentéisme fait référence au fait de venir travailler même lorsque notre état de santé n'y est pas propice (Amraoui, 2018). Cela peut amener différents questionnements quant à la sagesse de continuer à travailler à long terme à ce rythme.

La compression du temps au sein des TPE

Le dernier élément que nous souhaitons mettre en avant dans cette partie discussion, est cette notion de *compression du temps* abordée par Jaouen et Tessier (2010, p. 12). Celle-ci est définie par ces auteurs de la sorte :

La compression du temps donne aux acteurs un sentiment d'urgence permanent. Ceci a pour effet principal que le dirigeant accorde peu de temps à concevoir ou à mettre en œuvre des outils, réfléchir à des techniques d'évaluation ou de recrutement, ou plus simplement à rechercher les informations correspondantes.

Nous pensons que cette notion de *compression du temps* peut apporter une visée explicative des différents éléments précédemment abordés par les dirigeants de TPE. D'abord, elle explique le peu de temps qu'accordent les dirigeants de TPE à leur processus de recrutement et sélection de manière générale : les entretiens sont rapides, les descriptions de postes n'existent pas, et les dirigeants se fient alors à leur instinct pour choisir qui embaucher (Jaouen & Tessier, 2010). Mais de plus, cela explique aussi le peu d'éléments concrètement mis en avant par les dirigeants pour être effectivement attractif sur le marché du travail, et par conséquent, leurs difficultés à recruter. Ceux-ci ne disposent pas des ressources temporelles pour travailler sur leur vitrine digitale ou sur leur marque employeur. Le constat est similaire en ce qui concerne le fait que la Génération Z perturbe également les dirigeants de TPE : ils n'ont que très peu de temps pour dialoguer avec eux de leur réalité, de leurs attentes et leurs intérêts. Force est donc de constater qu'ils peuvent finalement être sensibilisés par "défaut", à force d'être confrontés en permanence à la vision des choses de la Génération Z. Dans ce cas, soit ils peuvent choisir de s'y ouvrir et de s'y adapter, soit de continuer à fonctionner comme ils l'ont toujours fait auparavant. Enfin, la *compression du temps* s'applique aussi aux difficultés rencontrées face aux politiques d'emploi. Si les dirigeants de TPE disposaient de davantage de temps, ceux-ci pourraient s'intéresser aux aides existantes, et y avoir plus facilement accès. Nous reviendrons sur cet aspect dans la partie relative aux implications pratiques de ce mémoire.

Limites de l'étude

Ce mémoire peut comporter certaines limites, et nous souhaitons en faire part dans cette section.

Tout d'abord, lors de la rédaction de la revue de la littérature, nous avons constaté certaines difficultés lors de la recherche de différents articles théoriques et scientifiques. Nous pouvons aisément constater que les articles mentionnés concernant la gestion des TPE ne sont pas toujours très récents. Or, cela a toute son importance, car nous pouvons émettre l'hypothèse qu'en plusieurs années, le processus de recrutement a pu évoluer avec les différentes conjonctures qui ont pu passer par là. De plus, le fonctionnement des entreprises a pu lui aussi largement évoluer. Il est donc important de rester vigilant quant aux différentes conclusions de ces articles et études. Il est également important de mentionner que certains auteurs regroupaient les TPE sous le terme de PME. Il a donc été assez difficile de discerner si la littérature associée aux PME pouvait également s'appliquer aux TPE. La théorie se référant à la conjoncture actuelle quant à elle, n'a pas été systématiquement issue de la littérature scientifique. Le contexte étant très actuel et récent, nous avons parfois été dans l'obligation de nous tourner vers des articles de presse ou autres médias. De la sorte, nos informations peuvent être considérées comme moins précises, car elles n'ont pas été validées par des données scientifiques.

Dans une autre mesure, nous ne nous attendions pas à ce que la Génération Z prenne autant de place dans les discours de nos participants. En effet, cet élément conjoncturel n'avait pas été identifié en amont de nos entretiens. De la sorte, nous aurions peut-être pu nous y préparer davantage, en sondant la littérature existante sur le sujet. De plus, nous aurions pu mieux anticiper l'éventualité que la génération abordée soit la nôtre. En effet, nous aurions pu en discuter avec les dirigeants de TPE dès les premiers entretiens, et ainsi les rassurer quant à la neutralité et l'attitude de non-jugement que nous aurions adopté face à leurs ressentis vis-à-vis de la nouvelle génération, dont nous faisons partie.

Enfin, nous souhaitons revenir sur l'entretien de Carine, qui a été assez délicat à intégrer dans nos résultats. En effet, celle-ci semblait avoir une vision des choses très rude et ainsi, difficilement intégrable aux restes des témoignages que nous avons pu recueillir. Cela a donc été plus difficile de faire référence à ses verbatims sans l'opposer complètement aux autres

participants. Son vécu est tout à fait légitime, mais n'ayant pas recueilli d'autres éléments rejoignant sa façon de penser, malgré nos questions sur le sujet aux autres participants, nous avons pris la décision de mettre de côté certains passages, car notre souhait n'était pas de stigmatiser son vécu.

Perspectives pour de futures recherches

Comme nous avons pu l'évoquer dans la partie relative à la méthodologie utilisée pour ce mémoire, l'étape de codage sélectif (Lejeune, 2019) permet de faire un tri dans l'optique de répertorier les catégories et les propriétés les plus pertinentes pour analyser le phénomène choisi lors de la recherche. Dans notre cas, il est vrai que nous avons répertorié certains sujets qui ont été abordés de nombreuses fois par les dirigeants de TPE, mais qui ne répondaient pas directement au phénomène que nous avons choisi d'étudier. Cependant, ces sujets seraient intéressants à sonder dans d'autres études sur les TPE.

En effet, les phénomènes sociaux vont et viennent dans le monde du travail, et les dirigeants sont contraints de s'y adapter en continu, le *big quit* et le *quiet quitting* en sont d'excellents exemples. Ainsi, qu'en est-il des techniques de management des dirigeants de TPE face à ces phénomènes perpétuels ? Quel est le vécu des dirigeants face à cette thématique ? Sont-ils plutôt à l'aise avec le fait de gérer une entreprise, ainsi que du personnel, ou au contraire, sont-ils plutôt anxieux face à ces changements auxquels ils doivent faire face ? Dans le même ordre d'idées, nous pouvons nous questionner quant au vécu des dirigeants de TPE face aux questions de bien-être au travail, évoluant elles aussi régulièrement.

Enfin, une étude supplémentaire, axée plus précisément sur la présence de la Génération Z dans les TPE pourrait être intéressante à mener. En effet, la configuration propre aux TPE pourrait ne pas convenir aux jeunes générations, notamment au niveau des décisions prises de façon arbitraire par le dirigeant de l'entreprise (Pichault & Nizet, 2013). Le point de vue de la Génération Z elle-même pourrait être intéressant à sonder également, dans l'optique de les questionner quant au niveau d'attractivité perçue des TPE auprès des jeunes générations, mais aussi dans le but d'explorer ce qui pourrait les amener - ou au contraire les bloquer - à y faire carrière.

Implications pratiques

Cette question de recherche initiale nous aura également permis de nous questionner quant aux possibilités d'intervention face à des constats tels que ceux évoqués plus haut.

Dans un premier temps, la sensibilisation à l'arrivée de la Génération Z sur le marché du travail pose question. Loin de nous l'idée de vouloir convertir les anciennes générations au mode de pensée de la Génération Z ! Mais dans quelle mesure cela pourrait-il être intéressant d'informer et sensibiliser les générations précédentes ? Cela pourrait amener à une collaboration plus sereine, et permettre ainsi à la Génération Z de se sentir plus comprise. Cependant, un dialogue ouvert de la part des générations précédentes peut aussi être envisagé, dans l'optique de sensibiliser la Génération Z aux façons de faire des anciennes générations. L'une ou l'autre façon de faire ne doit pas être diabolisée, et la diversité peut être prônée, avec pour objectif d'établir une cohabitation harmonieuse entre elles. Ainsi, de courtes interventions en entreprises représenteraient une idée d'implication pratique pouvant être envisagée. Pour ne pas faire perdre de temps aux dirigeants de TPE, ces interventions pourraient avoir lieu sous la forme de journée ou de semaine d'intégration au sein de l'entreprise, pour un jeune sortant des études, ou se posant des questions sur son futur parcours professionnel. Le Forem pourrait apporter son soutien à ce type d'initiatives, et à plus long terme, les écoles pourraient suivre le pas. Le but serait alors de sensibiliser chacune des générations aux aspects positifs qu'ils peuvent l'un et l'autre s'apporter.

Ensuite, nous pouvons nous questionner quant à la pertinence des politiques d'emploi en vigueur pour les TPE en Belgique. En effet, le vécu des dirigeants à ce sujet n'est pas forcément positif. Nous pouvons nous interroger quant au bien-être à long terme de ces personnes s'impliquant dans le lancement de leur entreprise, et ayant la sensation de travailler davantage pour l'Etat que pour leur propre entreprise. De la même façon, les aides et plans mis en place dans l'optique de faciliter la tâche et de décharger financièrement les dirigeants de TPE semblent peu connus par ceux-ci, ou en tout cas difficilement accessibles dans le dédale administratif wallon. Une façon d'intervenir à grande échelle serait dans un premier temps de lancer de vastes campagnes d'information sur les aides existantes, car pour l'instant, les dirigeants doivent prendre beaucoup de leur temps à chercher les informations nécessaires. L'objectif serait alors de permettre aux dirigeants de recevoir les informations nécessaires, pour leur faciliter la tâche et notamment leur permettre de gagner du temps.

Enfin, la conceptualisation que nous avons effectuée dans ce mémoire pourrait servir de modèle permettant de faire prendre conscience à plus large échelle, de la réalité vécue par les dirigeants de TPE lorsqu'ils sont amenés à recruter. Les services d'aides aux entreprises tels que l'UCM, les secrétariats sociaux, ou d'autres associations d'indépendants pourraient alors s'en inspirer dans l'optique de mettre en avant certaines aides et soutiens personnalisés pour les dirigeants de TPE. Par exemple, des moyens de faciliter l'accès aux informations nécessaires pour recruter, des aides administratives, etc. Nous avons d'ailleurs pu constater durant nos entretiens que cela était un réel besoin exprimé par les dirigeants de TPE.

Pour moi j'ai un peu de mal avec le secrétariat social, parce que j'ai un peu l'impression qu'ils ne foutent rien... Déso... [...] Mais vraiment, je n'ai eu aucune conseillère ou conseiller qui a été un vrai, un vrai pilier, jamais, jamais. [...] Et tu vois que, je téléphone, et finalement, on sait jamais me répondre, j'ai toujours quelqu'un qui est là " je sais pas trop...". Vraiment, c'est toujours très frustrant, puis c'est très dur à atteindre. Parce que toi t'es là avec tes problèmes qui sont hyper réels, et eux, ils te disent "oui mais attendez, on est dans le rush" mais je suis là "haaaa, mais...." on n'a pas la même vision et voilà ! C'est parfois un peu dur à ce niveau-là.

⇒ Extrait de l'entretien 4 - Anna, restauratrice

Ainsi, nous comprenons que le secrétariat social auquel le dirigeant s'affilie pourrait être davantage une ressource pour la TPE. Nous avons pu remarquer que les dirigeants de TPE étaient sans aucun doute des hommes et des femmes de terrain. Ils connaissent les réalités de leur business, et nous pouvons ressentir qu'ils ont besoin de travailler avec des personnes ayant la même vision qu'eux. Ainsi, la conceptualisation que nous avons créée pourrait être utile dans ce sens.

Conclusion

Notre objectif dans ce mémoire, était de comprendre le vécu des dirigeants de TPE en province de Liège, lorsque ceux-ci sont amenés à recruter dans le contexte socio-économique actuel. Afin d'y parvenir, nous avons rencontré six dirigeants de TPE, exerçant tous dans des secteurs différents, dans le but de les questionner quant à leurs expériences lors de processus de recrutement et sélection menés au sein de leur entreprise.

Nous avons utilisé une méthodologie qualitative pour y parvenir, appelée théorisation ancrée (Lejeune, 2019). Celle-ci nous a aidé à découvrir différentes catégories et propriétés expliquant le phénomène qui nous intéressait. De la sorte, plusieurs expériences vécues ont été mises en évidence et nous ont permis de comprendre à quoi étaient exposés les dirigeants de TPE que nous avons rencontrés. Parmi ces éléments, certaines contraintes ont été relevées, telles que la difficulté de rendre sa TPE attrayante, ou encore le fait de devoir s'adapter à l'arrivée de la Génération Z sur le marché du travail. Les TPE disposant de plus petits moyens que les grandes entreprises (Jaouen cité par Meier, 2009), doivent donc redoubler d'efforts pour se démarquer sur le marché de l'emploi, et s'adapter à ces éléments contextuels en constante évolution.

En tant que future psychologue du travail, nous portons la conviction que certaines mesures peuvent être mises en place dans l'optique de faciliter le processus de recrutement et sélection des TPE de la province de Liège, en commençant par sensibiliser leurs collaborateurs professionnels de ce qu'ils sont amenés à vivre, ainsi qu'en facilitant les nombreuses procédures qu'ils doivent suivre pour gérer de manière optimale leur entreprise. En effet, les TPE sont particulièrement présentes dans le fleuron économique belge, et nous sommes persuadés que ces mesures pourraient leur permettre une croissance plus aisée à l'avenir, mais aussi leur garantir une meilleure santé mentale.

Bibliographie

Littérature scientifique

Allegaert, Z. (2022). *Comment les jeunes issus de la génération Z perçoivent-ils leur rapport au travail et leur engagement organisationnel ?* [Thèse de doctorat]. Université catholique de Louvain.

Allègre, C. B., & Andréassian, A. E. (2008). *Gestion des ressources humaines : Valeur de l'immatériel*. De Boeck Supérieur.

Amraoui, S. B. (2018). Manifestations des risques psychosociaux sur les employés au milieu du travail: Burn-out et stress. *Journal of Biomedical Research and Health Economics*, (1).

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>

Anderson, N., Lievens, F., van Dam, K., & Ryan, A. M. (2004). Future perspectives on employee selection: Key directions for future research and practice. *Applied Psychology*, 53(4), 487-501. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00183.x>

- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of Generation Z: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 139-157.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
- Baur, J. E., Buckley, M. R., Bagdasarov, Z., & Dharmasiri, A. S. (2014). A historical approach to realistic job previews. *Journal of Management History*, 20(2), 200-223.
<https://doi.org/10.1108/jmh-06-2012-0046>
- Belmouffeq, B. (2022). L'impact des réseaux sociaux sur la création de la valeur pour les entreprises sur l'E-recrutement. *Journal Of Social Science and Organization Management*, 3(2), 26-52.
- Bernardin, H. J., Tyler, C. L., & Villanova, P. (2009). Rating level and accuracy as a function of rater personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(3), 300-310.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00472.x>
- Bernaud, J., & Lemoine, C. (2012). *Traité de psychologie du travail et des organisations - 3ème édition*. Dunod.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Borteyrou, X., Rascle, N., Bruchon-Schweitzer, M., & Collomb, P. (2006). Construction et validation d'une épreuve de groupe élaborée dans le cadre d'un « assessment center »

pour des officiers de marine. *L'Orientation scolaire et professionnelle*, 35/4, 535-554.

<https://doi.org/10.4000/osp.1190>

Bulkaert, C. (2012). La prise de décision en sélection professionnelle et ses facteurs d'influence. [Thèse de doctorat]. Université de Liège.

Caers, R., & Castelyns, V. (2011). LinkedIn and Facebook in Belgium: The influences and biases of social network sites in recruitment and selection procedures. *Social Science Computer Review*, 29(4), 437–448. <https://doi.org/10.1177/0894439310386567>

Chida, Y., & Steptoe, A. (2008). Positive psychological well-being and mortality : A quantitative review of prospective observational studies. *Psychosomatic Medicine*, 70(7), 741-756. <https://doi.org/10.1097/psy.0b013e31818105ba>

Cook, M. (2016). *Personnel selection : Adding Value Through People - A Changing Picture*. John Wiley & Sons.

Dalmas, M. (2019). Génération Z et conception du travail : un nouvel enjeu pour la GRH. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 25(60), 97-116. <https://doi.org/10.3917/rips1.060.0097>

Delobbe, N. (2012). Le contrat psychologique, clé pour comprendre la relation d'emploi. *Personnel*, 531(531), 55-57.

Diard, C., Henda, S., & Brouillat, A. (2023). Le télétravail : un élément fort de la marque employeur ? *Question(s) de management ?* , 43(2), 29-39.

<https://doi.org/10.3917/qdm.223.0029>

Faniel, J. (2005). Le contrôle des chômeurs en Belgique. *Informations sociales*, (6), 84-91

<https://doi.org/10.3917/inso.126.0084>

Ferrara, M., & Friant, N. (2014). Les représentations sociales des élèves du premier et du dernier degré de l'enseignement secondaire en Belgique francophone par rapport aux différentes filières. *L'Orientation scolaire et professionnelle*, 43/4.

<https://doi.org/10.4000/osp.4496>

Gatewood, R. D., Feild, H. S., & Barrick, M. R. (2008). *Human resource selection*. Cengage Learning.

Guerrero, S. (2023). *Les outils des RH : Les savoir-faire essentiels en GRH*. Dunod.

Guillemette, F. (2006). L'approche de la Grounded Theory ; pour innover ? *Recherches qualitatives*, 26(1), 32. <https://doi.org/10.7202/1085397ar>

Ingold, P. V., Kleinmann, M., König, C. J., Melchers, K. G., & Van Iddekinge, C. H. (2014).

Why do situational interviews predict job performance ? The role of interviewees' ability to identify criteria. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 387-398.

<https://doi.org/10.1007/s10869-014-9368-3>

Jaouen, A., & Tessier, N. (2008). Les pratiques de GRH des très petites entreprises. *XIXe Congrès de l'AGRH*.

Jaouen, A., & Torrès, O. (2008). *Les très petites entreprises : un management de proximité*. Hermes Science Publications.

Jaouen, A. (2009). Alliance stratégique et croissance de la très petite entreprise. In O. Meier, (Ed.), *Stratégies de croissance* (pp. 33-45). Dunod.

Jones, S. (1989). *The headhunting business*. Palgrave Macmillan.

Jouve, D., & Massoni, D. (1995). *Le recrutement*. FeniXX.

King, K. A. (2016). The talent deal and journey. *Employee Relations*, 38(1), 94-111.

<https://doi.org/10.1108/er-07-2015-0155>

Knani, M., & Gril, E. (2022). Les multiples visages de l'épuisement. *Gestion*, 47(3), 98-101.

<https://doi.org/10.3917/riges.473.0098>

Laberon, S. (2011). *Psychologie et recrutement : Modèles, pratiques et normativités* (ed. 2) De Boeck Supérieur.

Laberon, S., & Bernaux, J.-L. (2011). Modélisations de la procédure de recrutement dans les recherches actuelles. In S. Laberon, (Ed.), *Psychologie et recrutement : Modèles, pratiques et normativités* (pp. 19-54). De Boeck Supérieur.

Latham, G. P., Saari, L. M., Pursell, E. D., & Campion, M. A. (1980). The situational interview. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 422–427.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.4.422>

Lee, C. H. (2017). *Matching effects of personality traits in individual assessment: an investigation of the similar-to-me hypothesis* [Thèse de doctorat]. Northern Illinois University.

Lejeune, C. (2019). *Manuel d'analyse qualitative : analyser sans compter ni classer* (2e édition.). De Boeck Supérieur.

Martory, B., & Crozet, D. (2016). *Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances* (ed. 9) Dunod.

Meier, O. (2009). *Stratégies de croissance : fusions-acquisitions, alliances stratégiques, développement interne*. Dunod.

Oner, C. (2010). Qu'est-ce que l'inflation ? *International Monetary Fund*.

Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique*, (23), 147-181.

Pichault, F., (2022). *Gestion stratégique des ressources humaines* [Diapositives].

- Pichault, F., & Nizet, J. (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines : conventions, contextes et jeux d'acteurs*. Points.
- Piotrowski, C., & Armstrong, T. (2006). A national survey of fortune 1000 firms. *North American journal of psychology*, 8(3), 489-496.
- Prensky, M. R. (2010). *Teaching digital natives : Partnering for real learning*. Corwin Press.
- Rynes, S. L., Colbert, A. E., & Brown, K. G. (2002). HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, 41(2), 149-174.
- Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (ed. 2, pp. 399-444). Consulting Psychologists Press.
- Sears, G. J., & Rowe, P. M. (2003). A personality-based similar-to-me effect in the employment interview : Conscientiousness, affect-versus competence-mediated interpretations, and the role of job relevance. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 35(1), 13-24.
<https://doi.org/10.1037/h0087182>
- Smith, M., & Smith, P. (2005). *Testing people at work: Competencies in psychometric testing*. BPS Blackwell.

Stephan, U. (2018). Entrepreneurs' mental health and well-being : A review and research agenda. *Academy of Management Perspectives*, 32(3), 290-322.

<https://doi.org/10.5465/amp.2017.0001>

Roulin, N. (2022). *The psychology of job interviews*. Routledge.

Taylor, P. D., & Small, B. W. (2002). Asking applicants what they would do versus what they did do : A meta-analytic comparison of situational and past behaviour employment interview questions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 277-294. <https://doi.org/10.1348/096317902320369712>

Weekley, J. A., Ployhart, R. E., & Holtz, B. C. (2006). On the development of situational judgment tests: Issues in item development, scaling, and scoring. *Situational judgment tests: Theory, measurement, and application* (pp.157-182).

Yun, G. J., Donahue, L. M., Dudley, N. M., & McFarland, L. A. (2005). Rater personality, rating format, and social context : Implications for performance appraisal ratings. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(2), 97-107.

<https://doi.org/10.1111/j.0965-075x.2005.00304.x>

Littérature grise

Beghin, X. (2022, août 22). *La guerre des talents fait rage en entreprise*. Site-Trends-FR.

Consulté le 3 décembre 2022 à l'adresse

https://trends.levif.be/economie/entreprises/la-guerre-des-talents-fait-rage-en-entrepris/e/article-normal-1582629.html?cookie_check=1675005277

Beghin, X. (2022). *De la sélection à la séduction*. Trends Tendances, 49, 22-26

Conseil européen. (2022, 22 décembre) *Impact de l'invasion de l'Ukraine par la Russie sur les marchés : réaction de l'UE*. European Council.

<https://www.consilium.europa.eu/fr/policies/eu-response-ukraine-invasion/impact-of-russia-s-invasion-of-ukraine-on-the-markets-eu-response/>

Belgium.be. (2020, 24 mars). *Coronavirus : mesures renforcées*

https://www.belgium.be/fr/actualites/2020/coronavirus_mesures_reforcees

Bruyneel, L., Karakaya, G., Leclercq, A., Horemans, C., & Alexandre, S (2021). *Forte augmentation du nombre de personnes en incapacité de travail suite à des problèmes de santé mentale entre 2018 et 2021*. Mutualité Libres.

https://www.mloz.be/sites/default/files/publications/entrees_incapacite_de_travail_en_2021.pdf

Dogà, S. (2022, 26 octobre). *UCM sonne l'alerte | UCM Voice*. Consulté le 3 décembre 2022, à l'adresse <https://www.ucmvoice.be/2022/10/26/ucm-sonne-lalerte/>

Lajoinie, A. (2022, 24 novembre). *Le quiet quitting ou la démission silencieuse*. Culture RH.

Consulté le 15 décembre 2022, à l'adresse <https://culture-rh.com/quiet-quitting/>

La Libre Eco. (2022, août 25). *La Belgique est le pays européen le plus touché par la guerre des talents*. La Libre.be.

<https://www.lalibre.be/economie/emploi/2022/08/25/la-belgique-est-le-pays-europeen-le-plus-touche-par-la-guerre-des-talents-TM3737I625C5XMST3ORSZSQF74/>

L'Echo. (2021, 21 décembre). *Plus d'un million de TPE/PME en Belgique en 2020*. lecho.be

<https://www.lecho.be/entreprises/general/plus-d-un-million-de-tpe-pme-en-belgique-en-2020/10355055.html>

Le Forem. (s. d.). *Métiers porteurs*. Leforem. Consulté le 22 juillet 2023, à l'adresse

<https://www.leforem.be/citoyens/metiers-porteurs.html>

Leherte, O. (2022, 26 septembre). *Fermetures successives de boulangeries artisanales : «*

C'est tout un secteur qui risque de disparaître », avertit la fédération. RTBF.

Consulté le 4 décembre 2022, à l'adresse

<https://www.rtf.be/article/fermetures-successives-de-boulangeries-artisanales-cest-tout-un-secteur-qui-risque-de-disparaitre-avertit-la-federation-11074331>

Le Parisien. (2022, 30 mai). *Guerre en Ukraine : chronologie d'une invasion*. Le Parisien.

Consulté le 5 décembre 2022, à l'adresse

<https://www.leparisien.fr/international/guerre-en-ukraine-chronologie-dun-conflit-en-quatre-dates-04-03-2022-ANMFE3WI6ZAIBKXRNPO2VLADJI.php>

L'office Belge de Statistique. (2022, 28 octobre). *Indice des prix à la consommation* |

Statbel. Statbel. Consulté le 23 décembre 2022, à l'adresse

<https://statbel.fgov.be/fr/themes/prix-la-consommation/indice-des-prix-la-consommation>

Messoudi, H. (2022, 21 mai). *Comité de concertation : le baromètre est désactivé, plus*

d'obligation du masque dans les transports. RTBF. Consulté le 4 décembre 2022, à l'adresse

<https://www.rtf.be/article/comite-de-concertation-le-barometre-est-desactive-plus-dobligation-du-masque-dans-les-transports-10996707>

Fédération Wallonie-Bruxelles. (2023, 11 janvier). *Pacte pour un enseignement d'excellence* |

Enseignement.be. CFWB. Consulté le 13 juin 2023, à l'adresse

<https://pactepourunenseignementdexcellence.cfwb.be/>

Service Public Fédéral Economie. (s. d.). *Définitions et sources* | *SPF Economie*. Consulté le

14 octobre 2022, à l'adresse

<https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/definitions-et-sources>

Service Public Fédéral Economie (s.d.) *Impact économique du coronavirus* | *SPF Economie*.

Consulté le 4 décembre 2022, à l'adresse

<https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/coronavirus/impact-economique-du>

Thomas, P. (2022, 16 septembre). *Pas de grande démission en Belgique. . . mais beaucoup de petites*. Site-Trends-FR. Consulté le 5 décembre 2022, à l'adresse

https://trends.levif.be/economie/entreprises/pas-de-grande-demission-en-belgique-mais-beaucoup-de-petites/article-normal-1587659.html?cookie_check=1667672163

Union des Classes Moyennes. (s. d.). *Guide « Les questions clés et les 15 étapes du processus de recrutement »*. UCM. Consulté le 14 octobre 2022, à l'adresse

<https://www.ucm.be/produits/guide-les-questions-cles-et-les-15-etapes-du-processus-de-recrutement>

Union des Classes Moyennes. (s. d.). *Calculer le coût de votre premier engagement*

: *Les démarches*. UCM. Consulté le 14 juillet 2023, à l'adresse

<https://www.ucm.be/jengage/calculer-le-cout-de-votre-premier-engagement#:~:text=Elle%20peut%20%C3%AAtre%20octroy%C3%A9e%20jusqu,de%20moins%20de%2026%20ans.>

Weerts, F. (2022). *Pas de « grande démission » en vue*. HRmagazine. Consulté le 5 décembre 2022, à l'adresse

<https://hrmagazine.be/fr/posts/pas-de-grande-demission-en-vue#:~:text=Au%20cours%20du%20premier%20semestre,pas%20se%20produire%20en%20Belgique.>

Médiagraphie

Stepchange. (2022, 4 octobre). *Sources Humaines - Jean Paul Erhard* [Vidéo]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=98g0-AkYRLg>

Annexes

Annexe 1 : Première version du guide d'entretien

1. Je vous propose de me parler du parcours de votre entreprise pour commencer.
 - ⇒ (Lancement, nombre d'employés, procédures, ressources financières, organismes, secrétariats sociaux, contacts, nombre et type d'employé, contrat)
2. Quel impact a pu avoir la conjoncture actuelle (depuis 2022) sur votre entreprise ?
 - ⇒ (Crise énergétique, post-Covid, guerre des talents et pénurie, *Big et quiet quitting...*) (Comment il l'explique ?)
3. Que pouvez-vous me dire sur la gestion du personnel au sein de votre entreprise ?
 - ⇒ (Est-ce que vous avez une personne ressource qui s'en occupe ? Quelle formation ?)
4. Pouvez-vous me parler du/des recrutement.s que vous avez réalisé.s en 2022 ?
 - ⇒ (Pour quelles raisons ? Quelles ont été les étapes ? Y a-t-il eu des intervenants extérieurs ? Combien de temps cela a-t-il pris entre le moment où vous avez eu besoin de recruter et le moment où vous avez embauché la personne ?)
5. Quelles sont les difficultés auxquelles vous avez pu être confronté pendant ce.s recrutement.s ?
 - ⇒ (Difficultés à attirer ? Difficultés à retenir un candidat ? Difficulté à mener une procédure de recrutement et sélection ?)
6. Question bonus si le participant a été amené à recruter du personnel avant 2022 :
Pouvez-vous me parler de la façon dont vous avez recruté votre personnel avant 2022 ?
 - ⇒ (Quelles ont été les étapes ? Y a-t-il eu des intervenants extérieurs ? Combien de temps cela a-t-il pris entre le moment où vous avez eu besoin de recruter et le moment où vous avez embauché la personne ?)

Annexe 2 : Deuxième version du guide d'entretien

1. Je vous propose de me parler du parcours de votre entreprise pour commencer.
 - ⇒ (Lancement, nombre d'employés, procédures, ressources financières, organismes, secrétariats sociaux, contacts, nombre et type d'employé, contrat)

2. Comment définiriez-vous la conjoncture que nous vivons actuellement ? Quels éléments la composent ?
 - ⇒ Quel impact a pu avoir la conjoncture actuelle (depuis 2022) sur votre entreprise ? (Crise énergétique, post-Covid, guerre des talents et pénurie, *Big et quiet quitting...*) (Comment il l'explique ?)
3. Que pouvez-vous me dire sur la gestion du personnel au sein de votre entreprise ?
 - ⇒ (Est-ce que vous avez une personne ressource qui s'en occupe ? Quelle formation ?)
4. Pouvez-vous me parler du/des recrutement.s que vous avez réalisé.s en 2022 ?
 - ⇒ (Pour quelles raisons ? Quelles ont été les étapes ? Y a-t-il eu des intervenants extérieurs ? Combien de temps cela a-t-il pris entre le moment où vous avez eu besoin de recruter et le moment où vous avez embauché la personne ?)
5. Quelles sont les difficultés auxquelles vous avez pu être confronté pendant ce.s recrutement.s ?
 - ⇒ (Difficultés à attirer ? Difficulté à retenir un candidat ? Difficulté à mener une procédure de recrutement et sélection ?)
6. Question bonus si le participant a été amené à recruter du personnel avant 2022 : Pouvez-vous me parler de la façon dont vous avez recruté votre personnel avant 2022 ?
 - ⇒ (Quelles ont été les étapes ? Y a-t-il eu des intervenants extérieurs ? Combien de temps cela a-t-il pris entre le moment où vous avez eu besoin de recruter et le moment où vous avez embauché la personne ?)
7. Si à l'heure actuelle, vous disposiez d'absolument toutes les ressources nécessaires pour effectuer vos recrutements (pas de contrainte de temps, de budget,...) qu'est-ce qui changerait dans la façon dont ça se déroule actuellement ?

[Annexe 3 : Troisième version du guide d'entretien](#)

1. Je vous propose de me parler du parcours de votre entreprise pour commencer.
 - ⇒ (Lancement, nombre d'employés, procédures, ressources financières, organismes, secrétariats sociaux, contacts, nombre et type d'employé, contrat)
2. Que pouvez-vous me dire sur la gestion du personnel au sein de votre entreprise ?
 - ⇒ (Est-ce que vous avez une personne ressource qui s'en occupe ? Quelle formation ?)

3. Comment définiriez-vous la conjoncture que nous vivons actuellement ? Quels éléments la composent ?
 - ⇒ Quel impact a pu avoir la conjoncture actuelle (depuis 2022) sur votre entreprise ? (Crise énergétique, post-Covid, guerre des talents et pénurie, *Big et quiet quitting...*) (Comment il l'explique ?)
4. Pouvez-vous me parler du/des recrutement.s que vous avez réalisé.s en 2022 ?
 - ⇒ (Pour quelles raisons ? Quelles ont été les étapes ? Y a-t-il eu des intervenants extérieurs ? Combien de temps cela a-t-il pris entre le moment où vous avez eu besoin de recruter et le moment où vous avez embauché la personne ?)
5. Quelles sont les difficultés auxquelles vous avez pu être confronté pendant ce.s recrutement.s ?
 - ⇒ (Difficultés à attirer ? Difficulté à retenir un candidat ? Difficulté à mener une procédure de recrutement et sélection ?)
6. Durant ces recrutements, dans quelle mesure sentez-vous que votre vécu a été impacté par la nouvelle génération ?
 - ⇒ (Différences existantes ? Difficultés ? Avantages ?)
7. Durant ces recrutements de nouveau, dans quelle mesure sentez-vous que votre vécu a été impacté par les politiques existantes, en matière d'emploi, d'administration,... ?
 - ⇒ (Aides ? Politiques du pays ? Accès à ces aides ? Facilités ? Difficultés ?)
8. Question bonus si le participant a été amené à recruter du personnel avant 2022 : Pouvez-vous me parler de la façon dont vous avez recruté votre personnel avant 2022 ?
 - ⇒ (Quelles ont été les étapes ? Y a-t-il eu des intervenants extérieurs ? Combien de temps cela a-t-il pris entre le moment où vous avez eu besoin de recruter et le moment où vous avez embauché la personne ?)
9. Si à l'heure actuelle, vous disposiez d'absolument toutes les ressources nécessaires pour effectuer vos recrutements (pas de contrainte de temps, de budget,...) qu'est-ce qui changerait dans la façon dont ça se déroule actuellement ?

Résumé

L'année 2022 a été régie par une conjoncture particulièrement animée : entre phénomènes économiques, tels que la guerre en Ukraine ou l'inflation, et phénomènes plutôt sociaux, comme la guerre des talents, les entreprises ne savent plus où donner de la tête, et voient leurs processus de recrutement se complexifier. Mais qu'en est-il des très petites entreprises (TPE) ?

Grâce à une méthodologie qualitative, appelée théorisation ancrée, notre souhait pour ce mémoire, a été de partir à la rencontre de dirigeants de TPE de la province de Liège, dans le but de comprendre leur vécu face à l'actuel contexte socio-économique, alors que ces dirigeants sont amenés à recruter du personnel. De la sorte, nous avons rencontré six dirigeants de TPE. Nos échanges avec eux nous ont permis de construire une conceptualisation, illustrée par un schéma, expliquant ainsi les différentes relations existantes entre les différentes expériences et vécus de ces dirigeants de TPE. Nous avons par la suite, pu confronter leurs discours à la littérature existante, dans l'optique de dégager des éléments qui nous seraient utiles dans le cadre d'une intervention utilisant les résultats obtenus dans ce mémoire.

Ainsi, nous avons pu constater que différents éléments conjoncturels pouvaient impacter le vécu des dirigeants de TPE, et que ceux-ci étaient, par conséquent, amenés à trouver des solutions pour continuer à recruter de manière optimale et rentable pour leur entreprise. Grâce à ce mémoire, nous avons pu comprendre ce que ressentaient ces dirigeants de TPE, mais également être à l'écoute de leurs besoins, dans l'optique de se questionner quant aux améliorations qui pourraient être apportées dans leur entreprise.