

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ISC Saint-Louis – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

La rétention de la génération Y : le rôle de la pré intégration en entreprise

Mémoire présenté par :
Alix VAN WALLENDAEL

Pour l'obtention du diplôme de :
Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2019-2020

Promotrice :
Anne ROUSSEAU

Boulevard Brand Whitlock 6 – 1150 Bruxelles

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ISC Saint-Louis – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

La rétention de la génération Y : le rôle de la pré intégration en entreprise

Mémoire présenté par :
Alix VAN WALLENDAEL

Pour l'obtention du diplôme de :
Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2019-2020

Promotrice :
Anne ROUSSEAU

Boulevard Brand Whitlock 6 – 1150 Bruxelles

Je tiens à remercier la Docteure en sciences économiques et de gestion ainsi que professeure de Management Organisationnel et Humain à L'ICHEC et à l'UCL, Madame Anne Rousseau, d'avoir accepté de m'accompagner dans l'élaboration de ce mémoire. Merci au professeur Vincent Huart pour ses précieux éclaircissements et le rôle qu'il a tenu en tant que personne relais.

Je remercie Marilia Garcia Ribeiro pour la transmission de son savoir et de sa passion pour le Talent Management. Merci aussi à Eleonore Beghin et toute l'équipe RH de Lhoist pour leur accueil au sein de leur entreprise.

Je remercie Jérôme pour son soutien au quotidien et Marjorie pour ses pensées positives.

Je remercie également Quentin et Margault Van Wallendael, ainsi que Alexandra Alba-Torres, Alain Vivier et Germain Tondu pour leur précieuse aide fournie lors de la retranscription des entretiens. Merci aussi à Catherine Landenne pour la relecture de la première ébauche de mon mémoire.

Last but not least, je remercie Fabienne Dehon, Julie Van Wallendael et Fabienne Remy pour leur aide dans la retranscription des entretiens et surtout pour leurs conseils, reformulations et corrections du contenu de ce mémoire.

Je les remercie tous pour leur soutien à mon égard tout au long de la rédaction de ce mémoire.

« Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir, mais de le rendre possible. »

Antoine de Saint-Exupéry

« Je soussigné, **VAN WALLENDAEL, Alix, MA2 2019-2020**, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

Table des matières

Introduction	2
Préface – Conséquences du COVID 19.....	5
Partie 1 : Revue de littérature	6
 1. Contextualisation	6
1.1. Marque employeur.....	6
1.1.1. Historique et définitions.....	6
1.1.2. Quel intérêt pour le monde du travail ?	9
1.1.3. Les mesures de la marque employeur.....	10
1.1.4. Les bonnes pratiques en matière de marque employeur	10
1.1.5. Les effets de la marque employeur	12
1.1.6. Les effets modérateurs de la marque employeur	13
1.1.7. Les effets de la marque employeur sur la rétention	14
1.2. L'intégration	16
1.2.1. Définition.....	16
1.2.2. Les étapes de la socialisation organisationnelle.....	17
1.2.3. Une intégration par la socialisation de l'identité personnelle.....	19
1.2.4. Les acteurs clés de la socialisation.....	20
1.2.5. Facteurs contextuels de la socialisation	22
1.2.4. Dispositifs de socialisation.....	22
1.2.5. L'importance de l'intégration dans le processus de marque employeur	23
1.2.6. L'impact de l'intégration sur la rétention	23
 2. Eléments théoriques.....	25
2.1. La pré intégration	25
2.1.1. Définition.....	26
2.1.2. Les effets de la pré intégration.....	27
2.1.3. Les pratiques de pré intégration	28
2.2. La génération Y et ses perceptions du marché de l'emploi.....	29
2.2.1. Démographie	30
2.2.2. Caractéristiques.....	31
2.2.3. Comparaison des différentes générations	34
2.2.4. La génération Y et le marché du travail.....	36
2.2.5. La notion de justice organisationnelle.....	38
2.2.6. La controverse sur les générations.....	40
2.3. La rétention	42
2.3.1. Définition.....	43
2.3.2. La satisfaction au travail	45
2.3.3. L'implication au travail	45
2.3.4. La justice distributive et le turnover.....	45

2.3.5.	Facteurs favorisant la rétention	46
2.3.6.	La marque employeur comme outil de fidélisation.....	47
3.	La problématique	49
Partie 2 : méthodologie		51
1.	Champ d'analyse	52
2.	Outils.....	54
2.1.	Guide d'entretien génération Y	54
2.2.	Guide d'entretien manager	56
2.3.	Objectifs de la récolte des données	57
3.	Les données récoltées	58
4.	Limites.....	58
Partie 3 : analyse		59
1.	Analyse quantitative.....	59
1.1.	Echelle d'intensité	59
1.2.	Analyse causale de Miles et Huberman.....	60
1.2.1.	Génération Y.....	64
1.2.2.	Managers.....	67
1.2.3.	Limites	69
2.	Analyse qualitative	69
2.1.	Analyse de contenu	70
2.1.1.	La place de la pré intégration dans la socialisation organisationnelle	72
2.1.2.	Processus d'intégration	77
2.1.3.	Manager la génération Y	80
2.1.4.	Comment retenir la génération Y dans une entreprise	83
3.	Conclusion : La pré intégration, facteur de la rétention ?	85
Partie 4 : discussion et limites de la recherche.....		88
1.	Recommandations.....	88
2.	Limites de la recherche	92
Conclusion.....		93
Bibliographie		96
Annexes		104

Liste des figures et tableaux

Figures

Figure 1 : les antécédents de la marque employeur	p. 11
Figure 2 : le marketing employeur pour développer l'attractivité	p.14
Figure 3 : dynamique de la socialisation organisationnelle	p.17
Figure 4 : modèle interactionniste des effets des perceptions de la justice sur la socialisation des nouvelles recrues	p.21
Figure 5: the effects of Pre-Entry experiences and Socialization Tactics on Newcomer Attitudes and Turnover	p.27
Figure 6: millenials in the Workforce	p. 31
Figure 7 : vers un type idéal de la génération Y	p. 33
Figure 8 : taux d'emploi en Belgique 2017-2019	p.36
Figure 9 : les principales étapes de l'analyse de contenu	p. 70

Tableaux

Tableau 1 : moyenne des tranches d'âges de la génération Y	p.30
Tableau 2 : variables de l'analyse causale	p.61
Tableau 3 : actions d'optimisation du processus de pré intégration	p.89

Introduction

De nos jours, plusieurs générations se côtoient sur le marché du travail mais elles ne présentent pas toutes les mêmes attentes. Dès lors, celui-ci se complexifie un peu plus chaque jour et amène avec lui son lot de challenges. En management des ressources humaines, cela se traduit notamment par un phénomène que l'on connaît déjà depuis quelques années appelé la guerre des talents. Celle-ci naît de plusieurs facteurs, comme par exemple, une demande plus grande pour des profils plus complets, une expansion des carrières nomades et de la mobilité dans l'emploi, et l'arrivée de la génération Y, consommatrice sensible à la marque.

Aujourd'hui, la perception du travail par la jeune génération est drastiquement différente de celle de ses parents. Comme cela sera étayé plus loin dans ce travail, les besoins privés et professionnels changent et s'orientent vers un plus grand équilibre ; la recherche du dépassement de soi et de reconnaissance s'accroît ; un plus grand sens des valeurs et de l'esprit de groupe jaillit ; un plus faible loyalisme et une certaine méfiance envers les autorités existent.

Tout cela ajoute du challenge dans la gestion du personnel puisqu'il s'agit désormais de mettre en œuvre une politique de marque employeur forte afin d'attirer les meilleurs profils, mais également de les garder. Par-là, au cœur même de ce processus, il s'agit de bien comprendre ce que signifie travailler pour une société aujourd'hui et saisir tous les éléments qui incitent les jeunes à rester. La littérature s'accorde pour dire qu'investir dans une marque employeur permet de comprendre le sens de l'engagement d'un jeune. De plus, en se concentrant sur cette démarche, les entreprises peuvent mieux comprendre les attributs qui attirent les jeunes à postuler pour une organisation (Kapoor, 2010, p. 52).

C'est alors qu'un intérêt certain est né pour cette nouvelle génération au travail dite si différente, et les enjeux auxquels les entreprises doivent faire face pour l'attirer et la retenir. En nous interrogeant sur la manière d'attirer les talents et en découvrant le phénomène de marque employeur, nous avons décidé d'examiner plus en profondeur le début du processus.

Il concerne l'attraction d'un candidat que nous avons considérée comme s'étalant des éléments d'attraction dans la recherche d'emploi jusqu'au processus d'intégration.

De cette manière, nous avons découvert qu'au cœur de ce processus préposé à rendre l'individu membre engagé dans la société, il existait un élément plus précis sur lequel nous avons concentré notre travail à savoir la pré intégration. La littérature l'appelle la « socialisation anticipée ». Celle-ci se

définit comme le degré auquel l'individu est préparé à occuper une position dans une organisation. L'enjeu réside dans une communication et une transmission d'informations précises, afin d'augmenter l'engagement dans leur futur emploi, et réduire ainsi le turnover. Lorsque ces événements sont bien organisés, le travailleur constate une congruence plus importante entre ses attentes et la réalité. Mais cette période de pré intégration pourrait-elle réellement permettre à un individu de se sentir attaché à une entreprise ?

C'est la raison pour laquelle, des questionnements relatifs à la rétention de la nouvelle génération se sont soulevés. Pour y pallier, nous avons tenté, à travers ce mémoire, de déterminer si la phase de pré intégration jouait un rôle sur la rétention des jeunes de la génération Y hautement qualifiés, et si oui, comment ? Là est notre question de recherche à laquelle nous avons tenté de répondre à l'aide d'une analyse qualitative.

Pour ce faire, nous avons analysé les rapports de recherche existants afin d'établir cette question de départ et ensuite mener une enquête sur le terrain.

Celle-ci a été exécutée dans le but de récolter des données primaires auprès de travailleurs de la génération Y et de managers afin de confronter leurs perceptions en matière de pré intégration et de rétention. Un échantillon par choix raisonné d'un total de 16 personnes, comptant 12 travailleurs de la génération Y et 4 managers, a été composé dans le but de répondre à notre question de recherche.

Leurs témoignages ont été analysés de deux manières : à la fois par une analyse causale selon la méthode de Miles et Huberman et ensuite par une analyse de contenu.

La première méthode nous a permis d'identifier l'intensité et la fréquence des variables par une analyse quantitative afin de déterminer quelles étaient celles qui étaient pertinentes dans le cadre de notre recherche.

La seconde méthode nous a dévoilé de manière plus approfondie les avis de chacune des parties que nous avons confrontées. Nous avons pu alors déterminer les convergences et les divergences d'avis que nous avons ensuite soumis aux faits exposés de la littérature pour déterminer les liens de cause à effet entre tous ceux-ci.

A l'issue de notre analyse, nous proposons des recommandations pour améliorer un processus de pré intégration et permettre ainsi aux entreprises de ne pas oublier certaines actions cruciales de ce processus jouant un rôle sur la rétention.

L'organisation de ce travail est construite selon un ordre qu'il nous a paru important de respecter. Nous allons donc d'abord passer en revue la littérature existante relative à la marque employeur,

l'intégration, la pré intégration, la génération Y et la rétention afin de construire notre problématique. Par la suite, nous exposerons la méthodologie employée pour notre analyse de terrain et ensuite nos analyses qualitatives et quantitatives. Enfin, nous proposerons sur cette base, des recommandations en matière de pré intégration de la génération Y et leurs effets sur la rétention.

Préface – Conséquences du COVID 19

La crise du Coronavirus que nous traversons en ce moment bouleverse le quotidien et l'organisation de tout un chacun.

Dans le cadre de ce mémoire, quelques modifications ont dû avoir lieu. Suite aux dispositions prises pour maintenir le travail à distance, je n'ai pas pu poursuivre mon stage sur le site de Lhoist. Cependant, grâce à la réaction très rapide et la bonne organisation du management, j'ai pu être totalement équipée pour réaliser la fin de celui-ci dans des conditions optimales avec une disponibilité très grande de la part de mon maître de stage et de sa manager.

De plus, dans le cadre de ma recherche, j'avais planifié d'interroger des jeunes de la génération Y ainsi que des managers sur le site de Lhoist et dans d'autres organisations. J'ai été contrainte de pallier à cette difficulté par des rendez-vous pris via Teams, Skype et Whatsapp rendant l'échange un peu moins social. A cause de cela et des disponibilités un peu plus restreintes des personnes, j'ai malheureusement dû réduire l'échantillon prévu.

Qu'à cela ne tienne, l'important à nos yeux est d'avoir pu mener ce mémoire jusqu'à son terme sans difficultés majeures et sans être obligée de reporter sa remise.

Encore une fois, je remercie Lhoist de m'avoir permis de rendre cela possible ainsi qu'à l'entièreté des personnes qui ont accepté de me consacrer du temps au début de cette crise pour répondre à mes questions.

Partie 1 : Revue de littérature

Dans cette première partie de notre travail, nous allons commencer par une contextualisation déclinée en deux chapitres à savoir, la marque employeur et l'intégration. Ces deux éléments font partie intégrante de la compréhension des concepts mais ils ne sont pas directement liés à notre question de recherche.

1. Contextualisation

Afin de bien comprendre l'ensemble des éléments de la question de recherche, il est primordial de contextualiser le cadre de la pré intégration. Celle-ci s'inscrit dans le processus d'intégration qui, lui-même, trouve ses racines dans le concept de Marketing RH connu depuis 1996 sous le nom de "Marque Employeur".

C'est pourquoi, nous allons parcourir les différentes définitions de ce terme ainsi que celui de l'intégration avant de nous intéresser à la pré intégration.

1.1. Marque employeur

1.1.1. Historique et définitions

L'origine de la marque employeur est associée au concept d'identité sociale défini par Tajfel en 1981. Tout d'abord, il définit le groupe social comme « *un ensemble d'individus qui se perçoivent comme membres de la même catégorie sociale, partagent un engagement émotionnel dans cette définition commune d'eux-mêmes et atteignent un certain degré de consensus à propos de l'évaluation de leur groupe et de leur appartenance à celui-ci* » (Tajfel, 1986, p. 15 ; cité dans Charbonnier-Voirin, Foujol et Vignolles, 2016, p. 4, para. 1).

Ensuite, l'identité sociale est « *la partie du concept de soi qui provient de la conscience qu'a l'individu d'appartenir à un groupe social, ainsi que la valeur et la signification émotionnelle qu'il attache à cette appartenance* » (Tajfel, 1981 ; cité dans Charbonnier-Voirin, Foujol et Vignolles, 2016, p.4, para.1).

Dès lors, en se référant à cette théorie et à l'étude de Viot et Benraïss-Noailles (2014), cela signifie que les concepts d'identité et d'estime de soi peuvent être construits par notre appartenance à une entreprise et par les relations que nous entretenons avec l'équipe dans laquelle nous travaillons. En 2009, Maxwell et Knox étudient les meilleures manières de motiver les employés à « vivre la marque » et établissent le lien entre l'identité sociale et la marque employeur en disant que l'identification organisationnelle est le produit d'une marque, en tant qu'employeur, incorporée à notre propre identité et à l'identité de l'organisation elle-même.

A leur tour, Hombourg, Wieseke et Hoyer (2009, cité dans Charbonnier-Voirin, Foujol et Vignolles, 2016) relatent que dans la même logique d'identification organisationnelle, « *les entreprises représentent et offrent des identités sociales aux consommateurs, mais également à leurs collaborateurs en les aidant à satisfaire un besoin d'autodéfinition.* » (Charbonnier-Voirin, Foujol et Vignolles, 2016, p.4, para. 4)

C'est dans les années 90 que les organisations prennent petit à petit conscience de ce que peut valoir leur capital immatériel (Benraïss-Noailles, Herrbach & Viot, 2019) ; celui-ci étant composé du capital structurel et humain. Benraïss-Noailles, Herrbach et Viot (2019) le définissent comme "*la combinaison des connaissances du personnel, de ses compétences, de son esprit d'innovation, des capacités de chacun à accomplir sa tâche, ainsi que des valeurs, de la culture et du management de l'entreprise.*" (Benraïss-Noailles, Herrbach et Viot, 2019, p.3, para. 1). La marque employeur fait partie de ce capital immatériel.

Dans la littérature, une marque c'est "*un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin, ou une combinaison de ceux-ci, qui est destiné à identifier les biens et services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et de les différencier de leurs compétiteurs*" (Shneider, 2003, cité dans Backhaus et Tikoo, 2014, p. 502, para. 1). Tandis que le terme Marque Employeur suggère "*la différenciation des caractéristiques d'une entreprise en tant qu'employeur par rapport à ses concurrents*" (Backhaus et Tikoo, 2004, p. 502, para.2). Il appartient au domaine du marketing RH que Liger (2013) définit comme la « *volonté d'appliquer les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour attirer les candidats et fidéliser les salariés.* » (Liger, 2013, p. 1, para 3).

C'est Ambler et Barrow (1996) qui utilisent pour la première fois le terme « marque employeur » en le définissant comme "*l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques fourni par l'employeur et identifié par l'employé.*" (Ambler et Barrow, 1996 cité dans Charbonnier-Voirin, 2017, p. 36, para. 5).

Au fil des années, de plus en plus d'auteurs se sont intéressés à ce terme. En effet, les ressources humaines font face à une guerre des talents depuis quelques années, surtout dans les secteurs aux profils spécifiques. Herrbach (2009) définit le talent comme une personne qui pourrait présenter un certain intérêt pour une entreprise et la « *guerre des talents caractérise la rareté de personnel disponible sur un segment du marché de l'emploi* » (Herrbach et al., 2009, p.194, para. 3). C'est pourquoi, les entreprises ont commencé à construire une marque employeur forte afin de s'assurer

d'attirer et de recruter les meilleurs talents mais également de retenir les employés en s'assurant qu'ils soient engagés dans la culture de l'entreprise (Backhaus et Tikoo, 2004).

Pour Ruch (2002, cité dans Franca et Pahor, 2012), la marque employeur peut aussi être l'image d'une entreprise vue à travers les yeux, à la fois des associés, mais également des personnes susceptibles de devenir membres de leur personnel et cette image est intimement liée à l'expérience que chacun a sur ce que signifie travailler.

De plus, Lloyd (2002, cité dans Franca et Pahor, 2012) suggère de considérer la marque employeur comme « *la somme des efforts de l'entreprise pour communiquer au personnel actuel et potentiel qu'il s'agit d'un lieu de travail désirable* » (Franca et Pahor, 2012, p.86, para. 1). Franca et Pahor (2012) en font leur propre définition : “*Nous considérons la marque employeur comme un ensemble de caractéristiques positives et négatives d'une entreprise en tant qu'employeur, qui sont communiquées à des publics externes et internes par différents canaux (...). En fait, c'est la perception de l'entreprise en tant qu'employeur dans l'esprit de tous sur le marché du travail.*” (Franca et Pahor, 2012, p.87, para. 2).

C'est également un ensemble d'avantages communiqués afin d'attirer les gens dans une organisation que l'on décrit comme attractive et de référence (Charbonnier-Voirin, Marret et Paulo, 2017). C'est également la promesse d'un emploi unique (Franca et Pahor, 2012 ; Soulez et Guillot-Soulez, 2011 ; Benraïss-Noailles et Viot, 2014) qui s'adresse aux employés actuels et potentiels et qui “*s'appuie sur les bénéfices – fonctionnels, économiques et psychologiques – associés à une organisation en tant qu'employeur et à l'offre RH qu'elle propose. Elle permet de créer une identité et une image distinctive de l'organisation en tant qu'employeur.*” (Benraïss-Noailles et Viot, 2014, p. 62, para. 6).

Pour Berthon, Ewing et Hah (2005), la marque employeur est forte de cinq dimensions :

- l'intérêt au travail : l'individu s'épanouit dans un nouvel environnement de travail attractif qui laisse la place en même temps à la responsabilisation et à la créativité ;
- l'aspect relationnel : l'individu travaille au sein d'un environnement qui le stimule et où il développe un esprit d'équipe et de bonnes relations avec ses collègues ;
- les avantages économiques : rémunération, sécurité et opportunités de promotion ;
- le développement personnel : l'individu est reconnu pour ce qu'il fait, il peut se développer et s'épanouir dans un endroit où il est en confiance et où on a confiance en lui ;
- la transmission de savoir : dans un esprit d'appartenance et de partage, les individus transmettent ce qu'ils savent aux nouveaux et aux anciens.

Certains termes marketing peuvent porter à confusion dans la littérature. En effet, des amalgames sont parfois faits entre le concept de marketing interne, marque corporate et marque employeur. Le marketing interne et la marque employeur sont deux concepts non dissociables mais l'un d'eux a une portée plus large. En effet, le marketing interne considère ses employés comme des clients internes à qui il faut plaire afin qu'ils puissent délivrer la promesse associée à la marque auprès des clients (Foster et al., 2010 ; Kotler et al., 2012) alors que la marque employeur s'adresse aussi bien aux employés actuels que potentiels.

La marque corporate, quant à elle, se distingue de la marque employeur. Selon Balmer (1998, cité dans Benraïss-Noailles et Viot, 2014), elle lie une organisation à ses parties-prenantes par une promesse. Elle se différencie de la marque employeur dans deux éléments (Backhaus et Tikoo, 2004, cité dans Benraïss-Noailles et Viot, 2014, p. 64, para. 2) : « *1) la ME, caractérisant l'identité de la firme en tant qu'employeur, est spécifique aux RH ; 2) elle est dirigée vers des cibles à la fois externes et internes, alors que la marque corporate est en priorité orientée vers des cibles externes.* »

Enfin, « *l'image de la ME se décline en image interne, image externe et image externe interprétée* » (Lievens et al., 2007, cité dans Benraïss-Noailles et Viot, 2014, p. 70, para. 6). La marque employeur interne s'adresse aux actuels employés tandis que l'externe porte son attention sur les potentiels employés.

1.1.2. Quel intérêt pour le monde du travail ?

De nombreuses études ont déjà été menées sur les relations positives entre la marque employeur et l'attractivité, la satisfaction, la fidélisation ou encore la rétention. En effet, à l'heure actuelle, plusieurs générations se côtoient en même temps sur le marché du travail mais elles ne présentent pas toutes les mêmes attentes. La guerre des talents étant de plus en plus féroce pour attirer les meilleurs d'entre eux, les entreprises investissent dans le développement de leur marque employeur. Chambers et al (1998) (cité dans Benraïss-Noailles et Viot, 2014) ont identifié à l'époque trois facteurs majeurs ayant conduit à la guerre des talents et par conséquent, à l'utilité de développer une stratégie de marque employeur forte :

- la complexification de l'économie rendant la demande pour des profils plus complets de plus en plus grande ;
- la croissance du nombre de PME qui sont à la recherche des mêmes profils que les plus grandes entreprises ;
- l'expansion des carrières nomades et de la mobilité dans l'emploi.

Depuis lors, trois facteurs supplémentaires ont intensifié cette tendance (Ewing et al., 2002 ; Tulasi et Hanumantha, 2012 ; Noble et al., 2009 ; cité dans Benraïss-Noailles et Viot, 2014, p. 61, para.5) :

- « *La tertiarisation des économies développées qui s'orientent davantage vers les secteurs des services et de l'économie du savoir au sein desquels les individus constituent l'actif principal et où le recrutement et la rétention des plus performants deviennent indispensables à la création et au maintien de l'avantage concurrentiel* » ;
- la génération Y présente sur le marché de l'emploi, consommatrice sensible à la marque ;
- le vieillissement de la population qui engendre un départ à la retraite imminent et une génération Y moins nombreuse que les baby-boomers pour combler les départs.

Toutes ces raisons poussent à croire qu'il existe un réel intérêt pour les employeurs de développer une marque employeur forte.

1.1.3. Les mesures de la marque employeur

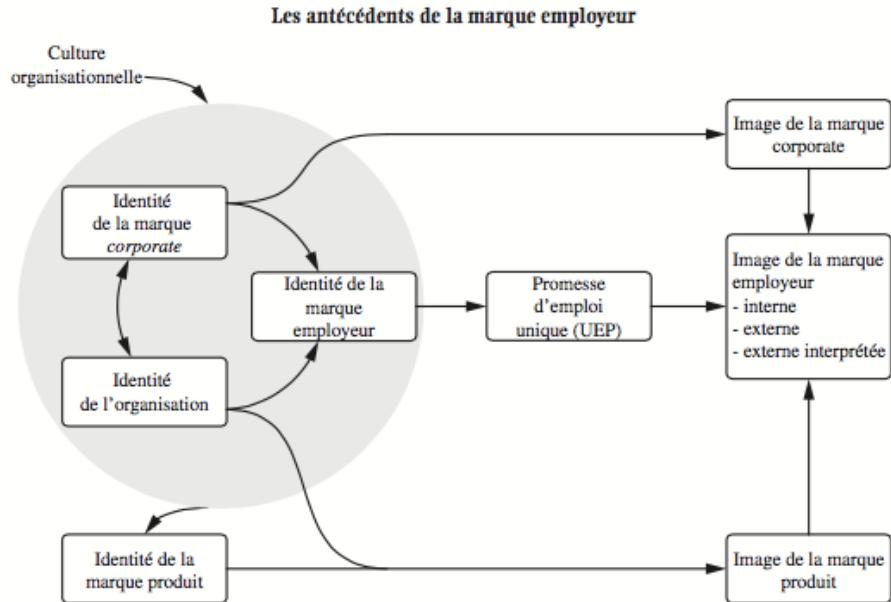
18 études notoires ont déjà été réalisées entre 1999 et 2014 sur la mesure de la marque employeur (voir annexe 1 : les mesures de la marque employeur). Cependant, tous les auteurs ne mesurent pas les mêmes dimensions de celle-ci en raison des nombreuses définitions du sujet. Cela met en avant que la marque employeur recouvre de nombreuses facettes en marketing des ressources humaines et qu'il est important de souligner le rôle majeur qu'elle joue dans les organisations de nos jours. Cependant, l'ensemble des études déjà menées porte presque exclusivement sur des échelles calculant des attributs ou bénéfices liés à l'emploi. Si on se réfère à Keller et ses travaux sur l'image de marque, il y a trois catégories à évaluer : les attributs reliés et non reliés au produit/service, les bénéfices (fonctionnels, expérientiels ou symboliques) et l'attitude à l'égard de la marque (Keller, 1993). D'autres auteurs n'ont pas mesuré l'image de marque mais le capital de la marque employeur qui, selon Benraïss-Noailles et Viot (2014) est le meilleur moyen pour mesurer la force d'une marque employeur puisqu'il prend en compte l'ensemble des attributs, bénéfices et attitudes. Toutefois, si on veut avoir une mesure plus précise de la marque employeur, il faut prendre en considération la notoriété, qui permet de distinguer l'image de marque et le capital de la marque. Benraïss-Noailles et Viot ont établi une liste des échelles de mesure de la marque employeur déjà existantes, que l'on peut retrouver en annexe 3 (voir annexe 3 : échelle de la marque employeur) .

1.1.4. Les bonnes pratiques en matière de marque employeur

Ce concept récent, pour être optimal, doit pouvoir s'inscrire dans un schéma prenant en compte l'ensemble des éléments de l'organisation sur lequel il est susceptible de jouer un rôle et surtout, il est primordial d'identifier et de distinguer les effets des différentes identités d'une organisation. A ce

propos, Benraïss-Noailles et Viot (2014) nous proposent un premier modèle prenant en compte l'identité de la marque, celle de la marque corporate, l'identité organisationnelle ainsi que la marque produits-services et enfin, la promesse d'emploi unique :

Figure 1 : les antécédents de la marque employeur



Source : Benraïss-Noailles, L. et Viot, C. (2014). Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? Management international, 18(3), 60- 81. doi : 10.7202/1025090ar.

Lievens (2007, cité dans Charbonnier-Voirin, Laget et Vignolles, 2014) relate que la marque employeur se construit en trois étapes continues : l'entreprise fait d'abord le diagnostic des éléments qui l'entourent pour finalement exposer sa « proposition de valeur » aux collaborateurs actuels et potentiels. Ensuite, elle attire d'une part les talents ciblés par une communication efficace et d'autre part elle tente de les retenir. Enfin, elle respecte la proposition de valeur développée et reste cohérente par rapport aux actions menées.

Pour mener à bien ce processus, de nombreux travaux ont démontré l'importance de la cohérence et du matching entre la marque employeur et sa culture, notamment ses valeurs. Kapoor (2010) met en avant plusieurs attributs à prendre en compte pour améliorer sa marque employeur : la mission, la vision et les valeurs.

A ce sujet, Edgar Schein (cité dans Desmazières, 2018) définit la culture en entreprise comme « *un ensemble de prémisses et de croyances que le groupe a appris au fur et à mesure qu'il a résolu ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui a fonctionné suffisamment bien pour qu'il soit considéré valide, et par conséquent enseigné aux nouveaux membres comme la manière*

appropriée de percevoir, de penser et de ressentir par rapport à ces problèmes » se déclinant en trois couches :

- les hypothèses fondatrices (éléments inconscients et invisibles) qui rassemblent l'ensemble des éléments acquis dans une culture par une entreprise au fur et à mesure des années ;
- les valeurs organisationnelles qui sont « l'expression consciente de la culture » (Desmazières, 2018, para. 5) ;
- les artefacts qui correspondent aux éléments symboliques et facilement identifiables (aménagement de l'espace de travail, rituels).

1.1.5. Les effets de la marque employeur

Une marque employeur forte et bien construite peut avoir un impact positif sur trois éléments d'une organisation.

- Création de valeur **pour les employés potentiels** : tout d'abord via une attractivité plus grande et une meilleure identification. Cable et Turban (2001) mettent en avant dans leur étude sur les connaissances de l'employeur au cours du processus de recrutement, que les candidats sont attirés par des entreprises à la marque employeur forte. En outre, d'autres études (Shahzad et al, 2011 ; Agrawal et Swaroop, 2009, cité dans Benraïss-Noailles et Viot, 2014) ont démontré la relation positive entre marque employeur et attraction sur les futurs diplômés. Cependant, certains éléments peuvent atténuer l'effet de la marque employeur sur l'intention de postuler, à savoir notamment, la familiarité, le sentiment de fierté (Cable et Turban, 2003) et l'attitude face à la ME (Soulez et Guillot-Soulez, 2011).
- Création de valeur **pour les employés actuels** : une marque employeur forte rend les employés attachés à leur entreprise, ils s'identifient à l'organisation. De plus, cela augmente la satisfaction au travail. Enfin, « *la fidélité à la ME favorise l'engagement organisationnel et d'autres comportements de citoyenneté organisationnelle* » (Benraïss-Noailles et Viot, 2014, p. 73, para. 2).
- Création de valeur **financière** : Tulasi et Hanumantha (2012, cité dans Benraïss-Noailles et Viot, 2014) ont montré que la construction de la marque employeur pouvait baisser les couts d'une entreprise.

En annexe (voir annexe 2 : les effets de la marque employeur) se trouve un tableau reprenant l'ensemble des effets de la marque employeur identifiés par Benraïss-Noailles et Viot.

De plus, une marque employeur forte réduit les couts de recrutement puisque l'accent est notamment mis sur la rétention des employés actuels, et retenir le personnel coute moins cher que de le remplacer

(Biswas et Suar, 2016). Etant donné que l'entreprise apparaît comme fournisseur d'un lieu de travail offrant de meilleures opportunités, de meilleurs talents y sont attirés et, par conséquent, le taux de rotation du personnel diminue grâce à cela et grâce aux meilleures relations qui existent entre les membres du personnel (Bussin et Mouton, 2019).

1.1.6. Les effets modérateurs de la marque employeur

Certains auteurs ont étudié les potentiels effets modérateurs de la marque employeur sur l'attractivité des individus envers une organisation. A ce titre, Benraïss-Noailles, Herrbach et Viot (2019) en identifient deux, à savoir : la familiarité et l'implication à l'égard de produits ou services qu'une organisation commercialise.

La familiarité est un concept marketing développé par Alba et Hutchinson (1987, cité dans Benraïss-Noailles, Herrbach et Viot, 2019) qui comporte l'ensemble des expériences consommateur-produits/services accumulées sur une période de temps définie. Ces expériences comportent notamment l'exposition à la publicité, l'achat, l'utilisation du produit mais également la recherche d'informations ou le contact avec un membre du personnel.

Pour les présents auteurs, la familiarité à l'égard de la marque employeur serait l'ensemble d'interactions et d'expériences positives ou négatives qu'un individu aurait accumulé avec une entreprise en particulier sur une période de temps définie. A titre d'exemple, un futur diplômé pourrait avoir une familiarité avec la marque employeur d'une entreprise s'il y a effectué son stage, s'il a été exposé à des annonces pour des postes vacants mais également toutes les interactions qu'il a eues avec les membres. Lemmink et al. (2003) considèrent qu'il y a un lien de cause à effet positif entre ce phénomène et l'attractivité. Benraïss-Noailles, Herrbach et Viot (2019), quant à eux, considèrent cet élément comme modérateur. En effet, plus le lien de familiarité est grand, plus l'attraction est faible.

L'implication à l'égard d'un produit est définie par Zaïchkowsky en 1985 (p.342, cité dans Benraïss-Noailles, Herrbach et Viot, p. 6, para. 2) comme « *la pertinence perçue d'un objet par une personne, fondée sur ses propres besoins, valeurs et intérêts* ». Elle est toujours considérée comme un élément modérateur dans le marketing. Dès lors, une forte implication de la part d'un jeune diplômé pour un produit ou un service pourrait l'inciter à postuler ou non dans cette organisation.

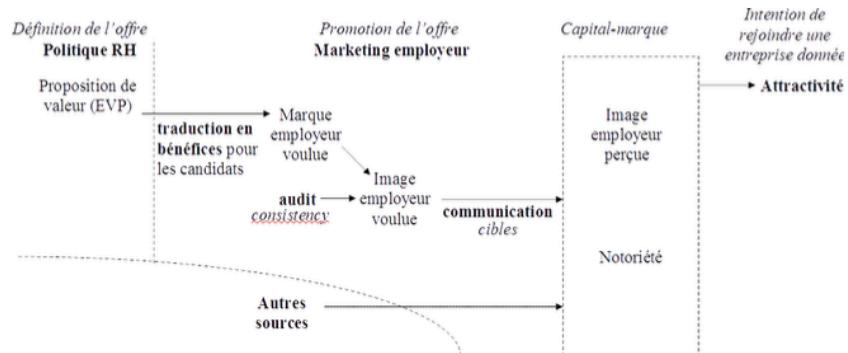
Maclouf et Belvaux (2016) mettent en avant l'effet modérateur de la notoriété. Selon eux, certaines entreprises ont plus de facilités à attirer des jeunes avec des conditions de travail moins favorables

qu'ailleurs juste par le fait d'être connue. Or, c'est l'image que l'on perçoit de quelque chose qui oriente notre jugement positif ou négatif. Donc, il est primordial que le potentiel futur employé connaisse un minimum l'existence de l'entreprise pour former une image stable. Pour les deux auteurs, l'image n'existe pas sans la notoriété et par conséquent, celle-ci diminuerait les effets de la marque employeur à trois niveaux :

- 1) « Prime exposure » : lorsque la description de fonction n'est pas claire, que certaines informations sont plus difficiles à comprendre, l'individu a tendance à se retourner vers des entreprises qui lui sont familières parfois par un simple logo.
- 2) « L'heuristique de disponibilité cognitive » : l'individu va utiliser les informations disponibles directement dans sa mémoire. C'est avec ces informations qu'il va orienter ses recherches vers les entreprises dans lesquelles il pourrait postuler. Là encore, les entreprises bénéficiant d'une plus grande notoriété sont naturellement plus attractives.
- 3) « Social » : celui-ci est un élément renforçateur de l'idée de notoriété. « *Il est plus facile de justifier auprès de son entourage le choix d'aller dans une entreprise connue. De même, dans une logique d'employabilité, une expérience dans une entreprise connue est plus valorisante par la suite.* » (Maclouf et Belvaux, 2016, p.6, para. 3).

Ci-après, un résumé de l'idée défendue par Maclouf et Belvaux reprenant les éléments du marketing employeur qui développent l'attractivité.

Figure 2 : le marketing employeur pour développer l'attractivité



Source : Maclouf, E. et Belvaux, B. (2016). Contribution de la marque employeur à l'attractivité : les limites des approches cognitives analytiques, Revue de Gestion des ressources humaines, 99, 1-25.

1.1.7. Les effets de la marque employeur sur la rétention

Le phénomène de turnover est devenu si commun dans les entreprises que celles-ci y consacrent parfois un pôle entier de leur service RH pour estimer le cout de celui-ci. Cependant, de nombreux comités d'entreprises ont désormais compris qu'il était important de mettre tout en œuvre pour

garder ses collaborateurs le plus longtemps possible sans quoi, les relations avec le personnel se détériorent, la motivation et l'esprit d'équipe diminuent et les projets sont retardés. (Gaan, 2011 ; Moore et Burke, 2002 ; cité dans Agarwal et Kumar Maurya, 2019). D'ailleurs, il a été depuis validé par plusieurs études empiriques que « *l'organisation ayant une marque employeur forte est stratégiquement bonne pour réduire le cout du personnel, les relations avec les employés, l'engagement du personnel ainsi qu'un taux de rétention plus long* » (Agarwal et Kumar Maurya, 2019, p.302, para. 5).

En intégrant ce principe et en centrant les politiques de ressources humaines sur leurs talents et leurs attentes (sociales, économiques et fonctionnelles) et en les mettant en œuvre avec la stratégie de l'entreprise, il est prouvé que les entreprises obtiennent une main-d'œuvre plus stable et une véritable culture de travail.

Les principes de la marque employeur interne considèrent les employés comme les piliers de la communication organisationnelle pour véhiculer les valeurs. « *Cette approche de récompense et de matching d'un maximum de besoins et d'attentes de la main-d'œuvre interne avec la réalisation des objectifs organisationnels offriront définitivement un succès et une compétitivité à plus long terme. D'antécédentes recherches montrent que le taux de turnover et l'absentéisme sont négativement liés et diminuent quand les employés de l'organisation perçoivent que le travail qu'ils accomplissent correspond à leurs valeurs.* » (McMurtey, Grover, Teng, et Lightner, 2002, cité dans Argawal et Kumar Maurya, 2019, p. 303, para. 3). Dans la même idée, Bussin et Mouton (2019) affirment que « *la marque employeur augmente l'attractivité et la rétention dans une organisation, étant donné que les employés actuels et potentiels poursuivent leur adhésion à des organisations qui renforcent leur conception d'eux-mêmes.* » (Bussin et Mouton, 2019, p.2, para.2).

Watson Wyatt (2005, cité dans Botah, Bussin et De Swardt, 2011) démontre dans son étude que les organisations qui mettent l'accent sur une meilleure communication parviennent à construire une marque employeur plus forte, un haut taux d'engagement et 20% de turnover en moins.

Finalement, Charbonnier-Voirin, Laget et Vignolles (2014) rajoutent un élément : la rétention des employés est plus faible lorsque ceux-ci évaluent la marque employeur comme faible avant le recrutement et qu'elle reste faible à leurs yeux après le recrutement. C'est là que se situe l'objet de ce présent mémoire qui consiste à déterminer la potentielle existence d'un lien de cause à effet entre la marque employeur au cours du processus de recrutement, et plus précisément lors de la pré intégration et la rétention des jeunes. Il a déjà été affirmé par Toelken (2009, cité dans Charbonnier-

Voirin, Laget et Vignolles, 2014) que des déceptions, quant aux promesses véhiculées lors du recrutement, accroissent les effets négatifs de la marque employeur et par conséquent, le départ anticipé.

Agarwal et Kumar Maurya (2019), proposent un tableau reprenant les propositions de valeurs de la marque employeur liées à la rétention des employés (voir annexe 4 : the support of alignment of employer branding HR practices and employee retention).

1.2. L'intégration

« *Les recrutements massifs liés aux départs à la retraite, les changements générationnels et les bouleversements des modes d'organisation rendent la question du management des nouveaux embauchés à la fois cruciale et délicate pour de nombreuses entreprises. La socialisation constitue un élément de réponse à cette problématique, dans la mesure où elle facilite non seulement la transmission de certaines compétences, mais où elle assure également une certaine cohérence entre la culture organisationnelle et le mode de fonctionnement des nouveaux embauchés.* » (Campoy et Perrot, 2009, 27, para. 1).

L'intégration fait partie intégrante de la marque employeur et par conséquent, constitue un élément de contextualisation important à mentionner. Elle est le fondement de l'élément principal de notre recherche à savoir la socialisation anticipatoire ou la pré intégration.

La socialisation anticipatoire étant plus longuement définie et expliquée dans la suite du travail nous allons, dans cette dernière section de la contextualisation, nous pencher sur ce qu'est la socialisation organisationnelle en général et quelles sont ses conséquences sur la rétention des employés.

1.2.1. Définition

L'intégration du personnel dans une entreprise est définie dans la littérature comme « la socialisation organisationnelle ». Elle correspond au « *processus par lequel une personne apprend les valeurs, normes et comportements requis pour lui permettre de participer comme membre de l'organisation* » (Van Maanen, 1976 ; cité dans Delobbe et Vandenberghe, 2000, p. 122, para. 4). Les nouveaux entrants sont « *rôdés et apprennent les ficelles d'un métier, d'un poste, d'une entreprise. (...) il s'agit d'un ajustement mutuel continu, avec un ensemble de processus en interaction, à l'interface entre l'individu et l'organisation.* » (Schein, 1988 ; cité dans Perrot, 2009, p. 78). Le but primordial est de présenter le nouvel employé à l'organisation, à ses collègues et l'orienter sur « *comment les choses sont faites autour de lui. L'espoir est que cette approche installe de la fierté et une certaine affiliation.* » (Cox et Shufutinsky, 2019, p.4, para.1)

Feldman (1976, cité dans Garreau et Perrot, 2012, p.38) rajoute que l'individu « se transforme en membre participatif et efficace ». La socialisation organisationnelle reprend tous les processus liés au recrutement, à la mobilité, à la promotion et autres durant lesquels ont lieu des changements de rôles. Parmi ceux-ci, l'intégration qui consiste à « accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects techniques de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation. L'intégration finalise la procédure de recrutement dans une perspective de fidélisation du salarié à long terme ou d'efficacité à court terme pour les emplois et les missions de courte durée » (Lacaze et Perrot, 2010, p.55).

Pour Klein (2015) il s'agit de l'ensemble des actions mises en place pour assister l'employé dans la compréhension de son rôle, son environnement et la communauté dans laquelle il s'apprête à entrer (cité dans Hassan, 2020, p.11, para. 1).

Enfin, Bauer et al. (2007) définissent la socialisation organisationnelle comme « le processus par lequel les nouveaux arrivants passent du statut d'outsider à insider » (Bauer et al., 2007, p.709, para. 3).

1.2.2. Les étapes de la socialisation organisationnelle

Delobbe et Vandenberghe (2000) ont établi, dans leur étude sur l'adaptation de jeunes diplômés dans leur premier emploi, un schéma comprenant les trois étapes de la socialisation organisationnelle, à savoir : la socialisation anticipée (ou pré intégration dans ce présent travail), l'accommodation et l'adaptation.

Figure 3 : dynamique de la socialisation organisationnelle

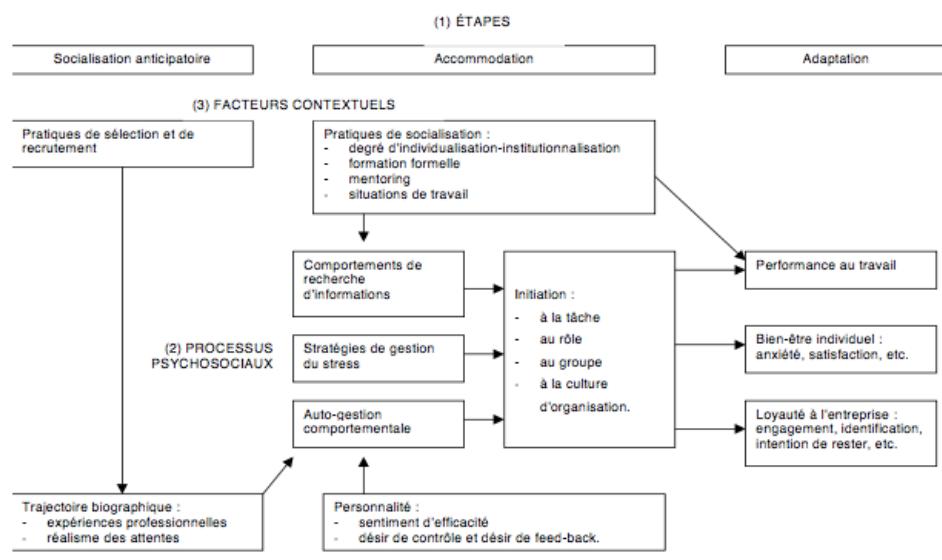


Figure 1 Dynamique de la socialisation organisationnelle

Source : Delobbe, N. et Vandenberghe, C. (2000). Vers une modélisation des processus et facteurs d'adaptation à un nouveau contexte organisationnel : l'apport de la littérature sur la socialisation organisationnelle. *Revue québécoise de psychologie*, 21(3), 111-131.

La première étape du processus commence dès que le futur employé cherche un emploi. Elle est caractérisée par les attentes et des représentations personnelles de l'entreprise et du rôle que l'individu pourrait y jouer (Delobbe et Vandenberghe, 2000). L'individu se procure des informations lors de ses entretiens et sur les réseaux sociaux principalement (Bargues et Perrot, 2016).

La seconde étape commence dès le premier jour de l'entrée en fonction et se caractérise par une période de sentiments tels que la surprise, l'étonnement ou la satisfaction entre les attentes et les réalités du terrain. C'est lors de cette étape que l'employé met tout en œuvre pour comprendre et adopter les tâches qu'il doit effectuer. Cette étape est également nommée, selon Graen (1976, cité dans Bargues et Perrot, 2016), « confrontation initiale ». C'est le moment où l'individu se retrouve dans un milieu non familier et développe un sentiment de crainte pouvant se traduire par la formation de conflits de rôle (Feldman, 1976, cité dans Bargues et Perrot, 2016).

Enfin, l'adaptation résout les éventuels conflits, créés lors de l'étape précédente, entre le rôle à jouer dans le travail et celui à jouer au sein de l'organisation. Si celle-ci se déroule bien, il y aura des répercussions bénéfiques pour l'entreprise : satisfaction, motivation, engagement, performance et intention de rester (Delobbe et Vandenberghe, 2000).

Perrot (2008 ; cité dans El Akremi, Ikram Nasr et Richebé, 2011) quant à lui, attribue deux processus sous-jacents qui forment la socialisation : « *l'apprentissage des tâches et des rôles, et l'intériorisation des valeurs et des normes.* » (Perrot, 2008 ; cité dans El Akremi, Ikram Nasr et Richebé, 2011, p.7, para.2).

Hassan (2020), lui, nous propose un processus en 5 étapes :

1. **Préparation** : on fournit au nouvel arrivant tout le matériel nécessaire et un plan détaillé de ce qu'on attend de lui lors du processus d'intégration.
2. **Orientation** : on organise une réunion avec le nouvel arrivant pour l'informer de l'historique, de la mission, de la vision et des valeurs de l'entreprise.
3. **Intégration** : période de prise de possession de sa fonction avec quelques ajustements ainsi que la rencontre et le début des liens avec les collègues.
4. **Engagement** : le manager fait en sorte que toutes les questions que le nouvel arrivant se pose soient soulevées, même si cela se produit pendant plusieurs semaines.

5. Suivi : finalement, un suivi régulier est effectué par le manager et le directeur des ressources humaines pour identifier la progression du nouvel arrivant et ajuster les éléments qu'il n'a pas encore assimilés.

Dans la même optique, Kumar (2017) met en avant les 4C d'un processus d'onboarding.

La **conformité** : tous les éléments légaux sont réglés avant le premier jour et sont passés en revue avec la nouvelle recrue lors dès son arrivée.

La **clarification** : aider le nouvel arrivant à bien comprendre l'ensemble des éléments qui l'entourent, aussi bien au niveau de son environnement de travail mais également de ses tâches.

La **culture** : partager avec le nouvel arrivant les valeurs, missions, vision et culture de l'organisation.

La **connexion** : partage avec les nouveaux collègues pour apprendre à les connaître.

1.2.3. Une intégration par la socialisation de l'identité personnelle

Cette approche, développée par Cable, Gino et Staats en 2013, postule qu'une intégration en entreprise, pour être réussie, doit impérativement encourager les nouvelles recrues à « *exprimer leurs points de vue et leurs forces uniques au travail dès le début et à les inviter à définir leur travail comme une plateforme pour faire ce qu'ils font de mieux* » (Cable, Gino et Staats, 2013, p.24, para. 2). Cette approche, bien que moins développée dans la littérature, permet de souligner davantage le rôle que les personnes jouent au sein des entreprises. Les individus cherchent des lieux de travail authentiques dans lesquels ils peuvent être eux-mêmes.

Pour ce faire, il existe un processus exigeant le respect de quatre principes.

- **Sortir de la perception de l'emploi traditionnel** : dans les esprits, les managers considèrent qu'ils offrent un job, constitué d'activités payées à un taux de marché imposé. Or, le but dans cette conception de l'intégration est de penser à l'organisation en tant que foyer de personnes avides d'exprimer le meilleur d'elles-mêmes.
- **Aider les nouveaux arrivants à identifier leurs forces uniques** : il faut s'informer auprès du nouveau venu sur ce qu'il a à apporter et comment il peut effectuer cela avant de lui demander de prendre exemple sur les autres.
- **Faciliter la présentation du nouvel arrivant auprès des autres membres de l'organisation** : laisser l'opportunité à la personne de se présenter elle-même.
- **Demander au nouvel arrivant d'identifier comment ses forces pourraient-elles être appliquées à son poste.**

Ces principes poussent les entreprises à revoir leur conception de la socialisation, et permettent à l'individu de partager ce qu'il a de meilleur. Cable, Gino et Staats ajoutent même que « *lorsque les nouveaux arrivants sont encouragés à identifier leurs forces uniques et les appliquer à leur job, il peut y avoir de nombreux résultats notables* » (Cable, Gino et Staats, 2013, p. 27, para. 5).

1.2.4. *Les acteurs clés de la socialisation*

Pour vaincre l'incertitude de la prise de poste, l'individu va faire appel à différents acteurs de la socialisation : le nouvel employé, l'entreprise et les membres de celle-ci (Lacaze, 2005).

Dans toutes les études, le rôle des agents de socialisation est souligné comme l'élément principal de la réussite d'une intégration. En effet, les collègues, les supérieurs et les mentors constituent « *les ressources les plus accessibles et les plus utiles aux jeunes recrues.* » (Delobbe et Vanderberghe, 2000, p. 117, para. 4).

La nouvelle recrue doit être proactive dans sa recherche d'informations afin de se sentir rapidement en confiance et réussir ainsi son intégration (El Akremi, Ikram Nasr et Richebé, 2011).

L'organisation doit mener les meilleures actions possibles pour impliquer ses employés actuels et nouveaux dans la socialisation de tous (Bauer et Erdogan, 2010).

Les membres de l'organisation, tels que managers ou collègues, doivent constituer un soutien inébranlable et une source d'informations sûre et chaleureuse pour les nouvelles recrues (El Akremi, Ikram Nasr et Richebé, 2011). Les collègues sont des sources d'informations qui ne concernent pas les tâches à proprement parler. Ils fournissent des conseils et des feedbacks pour construire des relations interpersonnelles en harmonie avec les valeurs et la culture de l'entreprise (Delobbe et Vandenberghe, 2000).

La coordination et l'interaction entre ces trois acteurs clés va permettre une accélération et une performance de l'intégration qui engendre un bien-être, un engagement, une satisfaction et une performance au travail pour la nouvelle recrue (El Akremi, Ikram Nasr et Richebé, 2011).

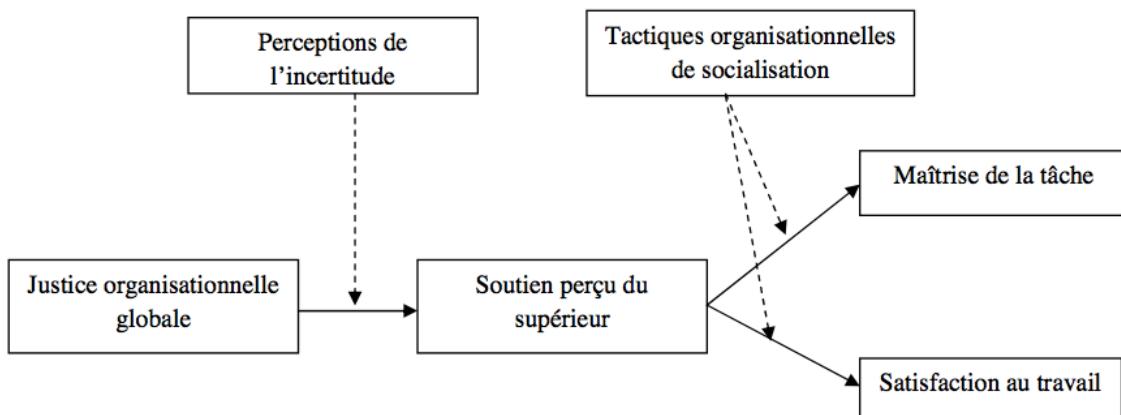
La littérature s'accorde pour dire que le rôle du supérieur hiérarchique est primordial dans l'intégration du personnel. Un lien direct est établi entre la perception de la justice organisationnelle et le rôle du supérieur. Comme l'illustre le modèle ci-dessous, depuis la recherche de El Akremi, Ikram Nasr et Richebé (2011), un bon niveau de maîtrise de la tâche et une satisfaction générale au travail, conséquences de la perception d'une justice organisationnelle juste, passent directement par une relation entre la nouvelle recrue et son supérieur hiérarchique. Ainsi, ils « *offrent (...) des informations*

permettant à la nouvelle recrue de préciser le rôle attendu d'elle, d'acquérir les procédures opératoires de travail et d'évaluer correctement la qualité de son travail. » (Delobbe et Vandenberghe, 2000, p.119, para.1).

De plus, ils permettent aux nouvelles recrues d'être en possession d'informations techniques et normatives mais ils leur donnent également des feedbacks réguliers ainsi qu'une écoute attentive et un premier soutien en cas d'incertitude. Ceci détermine la réussite de l'intégration et de l'acculturation (El Akremi, Ikram Nasr et Richebé, 2011).

Enfin, les managers sont un modèle pour les générations qui arrivent sur le marché de l'emploi. En effet, ceux-ci vont les suivre en adoptant les mêmes comportements (El Akremi, Ikram Nasr et Richebé, 2011). Jokisaari et Nurmi (2009 ; cité dans El Akremi, Ikram Nasr et Richebé, 2011) ont, grâce à une étude quantitative, démontré qu'un déclin dans le soutien d'un supérieur hiérarchique, endéans les deux premières années d'un employé au sein d'une organisation, provoque un manque de clarté sur son rôle dans l'organisation ainsi qu'une insatisfaction professionnelle.

Figure 4 : modèle interactionniste des effets des perceptions de la justice sur la socialisation des nouvelles recrues



Source : El Akremi, A., Ikram Nasr, M. et Richebé, N. (2011, octobre). Rôle de la justice organisationnelle dans la socialisation des nouvelles recrues : test d'un modèle interactionniste en médiation modérée. Communication présentée au nom du 22ème congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, Marrakech, Maroc. (pp. 2-18).

Cette notion de justice organisationnelle est d'autant plus importante pour la génération Y, elle sera plus longuement détaillée dans la suite de ce travail.

1.2.5. Facteurs contextuels de la socialisation

Trois auteurs ont mis en avant des tactiques de socialisation, permettant à l'individu de s'intégrer plus facilement.

Tout d'abord, Van Maanen et Schein (1979) proposent six procédures qui forment un modèle qui caractérise et évalue les modes de socialisation des organisations (Boussaguet, Charles-Pauvers, Perrot, Peyrat-Guillard et Valero-Mantione, 2005). Ces six tactiques sont présentées chacune en bipolarité :

- collective (vs individuelle) : plusieurs expériences sont partagées par plusieurs recrues ensemble ;
- formelle (vs informelle) : « *les recrues étant extraites de leur situation de travail pour effectuer un apprentissage prescrit et structuré* » (Delobbe et Vandenberghe, 2000, p.125, para. 1) ;
- séquentielle (vs aléatoire) : les différentes étapes du processus de l'intégration sont prédéfinies et clairement identifiables ;
- fixe (vs variable) : les étapes sont à réaliser dans un temps imparti défini à l'avance ;
- sérielle (vs disjointe) ;
- investissement (vs désinvestissement) ;

(Delobbe et Vandenberghe, 2000 ; Koscielny, 2002).

Ensuite, en 1986, Jones proposa de les regrouper en deux catégories : institutionnalisée (collective, formelle, séquentielle, fixe, sérielle et d'investissement) et individualisée (individuelle, informelle, aléatoire, variable, disjointe, de désinvestissement). La première aide la nouvelle recrue à nourrir sa satisfaction au travail, mais également son engagement grâce à sa grande maîtrise de la tâche, une ambiguïté du rôle moindre et un stress réduit, et tout cela se traduit par une loyauté plus grande. Le nouvel entrant est incité à se comporter conformément à la culture de l'organisation. La catégorie dite individualisée, quant à elle, laisse la place à l'innovation et la personnalisation pour chacune des nouvelles recrues (Delobbe et Vandenberghe, 2000 ; Dufour et Frimousse, 2006 ; Koscielny, 2002).

1.2.4. Dispositifs de socialisation

Il existe une multitude de dispositifs à mettre en place pour faciliter l'intégration mais en voici quelques exemples.

L'outil incontestable est la formation. En effet, cela permet aux nouvelles recrues de faciliter l'apprentissage des connaissances et comportements utiles et nécessaires à la réalisation de la tâche.

Il existe des sources d'informations impersonnelles telles que des communications écrites, des feedbacks, des procédures à suivre qui permettent d'acquérir de meilleures connaissances de la tâche (Delobbe et Vandenberghe, 2000).

Un dernier outil repris régulièrement dans la littérature est le mentoring. Un mentor est une personne expérimentée au sein d'une entreprise qui aide un nouvel entrant en lui fournissant des informations sur le fonctionnement de l'organisation et sur la culture de l'entreprise. De plus, il aide également à mieux visualiser une trajectoire professionnelle en prenant exemple sur son mentor (Delobbe et Vandenberghe, 2000).

1.2.5. L'importance de l'intégration dans le processus de marque employeur

Dans le passé, de nombreuses études se sont penchées sur la dynamique d'apprentissage social d'un nouveau venu dans un milieu inconnu (Bandura, 1986 ; Ostroff et Kozlowski, 1993 ; Reichers, 1987 ; Fraccaroli et Sarchielli, 1997 ; cité dans Delobbe et Vandenberghe, 2000). Il en résulte que le nouveau venu est en perpétuelle quête de toute information utile, qu'il collecte par expérimentation ou observation, ainsi qu'avec l'aide de son entourage. Si la quête s'avère fructueuse, cela impacte positivement l'adaptation organisationnelle et par conséquent, le sentiment d'appartenance.

El Akremi, Ikram Nasr et Richebé (2011, p. 3, para. 3) soulignent l'importance de l'intégration en la définissant comme une mesure dans laquelle « *le nouvel employé réussit à surmonter l'incertitude associée à l'entrée organisationnelle. Cela détermine largement le succès de son passage du statut d'outsider (externe) à celui d'insider (interne) et par conséquent son bien-être, sa performance et sa longévité au sein de l'entreprise. (...) Le succès de l'intégration représente ainsi un élément central d'une gestion des ressources humaines durables.* »

Enfin, Bargues et Perrot (2016) établissent le lien fort existant entre la marque employeur et l'intégration en soulignant à quel point l'intégration est intense lors de l'entrée dans l'organisation, faisant d'un individu externe, un membre actif de notre organisation. Par conséquent, il est du devoir d'un employeur, qui veut fidéliser son personnel et devenir un employeur de choix, d'y accorder toute l'attention nécessaire.

1.2.6. L'impact de l'intégration sur la rétention

Bauer et Erdogan (2010) ont montré que si les acteurs internes d'une entreprise soutiennent les actions menées par l'organisation dans la mise en place de pratiques efficaces de socialisation, cela mène au succès de l'intégration en entreprise. En mettant en place un processus d'intégration solide,

les entreprises augmentent les chances qu'un individu se sente engagé au sein de celle-ci. En effet, l'intégration permet de réduire, faciliter et accélérer la période critique de la prise de poste et ainsi augmenter le développement des compétences, l'adhésion à une culture, le désir de partager son expérience à l'extérieur et également le sentiment d'appartenance et la rétention (Campoy et Perrot, 2009).

2. Eléments théoriques

Comme nous venons de le découvrir, avec la complexification du marché, des profils et du management des ressources humaines, attirer les bons talents devient une ressource clé pour la réussite d'une entreprise.

C'est pourquoi, les entreprises développent des marques employeurs fortes pour prouver qu'ils sont l'employeur de choix. Cependant, une marque employeur nécessite non seulement d'attirer les talents, mais aussi et surtout de les retenir le plus longtemps possible.

Ainsi, les entreprises prennent conscience de l'importance de l'étape d'intégration et d'accueil d'une nouvelle recrue. Si cette personne a le sentiment d'être bien accueillie, cela va renforcer sa satisfaction au travail, son engagement et par conséquent, son intention de rester dans l'entreprise.

Néanmoins, nous nous penchons ici sur le phénomène de pré intégration qui, selon nous, semble inévitable pour la bonne réussite d'une intégration. En effet, beaucoup d'entreprises minimisent l'importance des actions menées entre le moment où l'on rencontre l'individu en entretien et son premier jour.

Or, c'est lors de cette période que le futur employé est rempli de questionnement et de doute. Cette raison nous pousse à croire qu'un lien de cause à effet existe entre la réussite d'une pré intégration et l'intention de rester dans une entreprise chez les jeunes de la génération Y hautement qualifiés. Dans cette partie théorique, nous allons analyser les éléments déjà étudiés, relatifs à la pré intégration, la génération Y et la rétention. Par la suite, nous tenterons, par une analyse qualitative, d'établir les éventuels liens entre tous ces éléments.

2.1. La pré intégration

Etant donné la récence de ce concept, peu de littérature existe au sujet de la pré intégration. Cependant, l'élément le plus important à garder à l'esprit pour les entreprises est que le processus d'intégration ne démarre pas au premier jour de boulot effectué par la nouvelle recrue, mais bien lors de la phase de recherche et de choix d'emploi. Ce phénomène est appelé dans la littérature « la socialisation anticipatoire » lors de laquelle « *la recrue se forge des attentes et des représentations plus ou moins réalistes quant à l'entreprise dans laquelle elle va entrer et quant au rôle qu'elle aura à y tenir.* » (Delobbe et Vandenberghe, 2000, p. 120, para. 1). C'est un enjeu crucial dans le processus de gestion de la marque employeur qui est une réelle « *construction relationnelle qui crée une identité*

organisationnelle perçue et un contrat psychologique, défini comme les perceptions par le salarié des obligations réciproques convenues entre lui-même et l'organisation » (Anderson et Schalk, 1998, cité dans Charbonnier-Voirin, Laget et Vignolles, 2014, p. 11, para. 2).

L'enjeu de ce phénomène est grand. En effet, certaines études ont démontré que, plus l'accent est mis sur le développement de stratégies de recrutement et de sélection solides, plus la congruence individu-poste et individu-organisation est grande (Delobbe et Vandenberghe, 2000).

2.1.1. Définition

Pour Castleberry (2001), la socialisation anticipée est décrite comme le degré auquel l'individu est préparé pour occuper une position dans organisation avant d'y entrer. Il souligne l'importance cruciale d'une information précise à communiquer lors de cette étape pour qu'elle soit un succès sans quoi, « *le degré auquel le recruté a une notion complète et précise de ce qu'est la vraie vie au sein de l'entreprise ne peut avoir lieu* » (Castleberry, 2001, p. 575, para. 1). Il ajoute que, lorsque les recrutés sont en possession de ces informations, cela augmente leur performance dans leur futur job, cela réduit le turnover et renforce la satisfaction au travail ainsi que la motivation.

Charbonnier-Voirin, Laget et Vignolles (2014), en plus de relater dans leur étude la construction relationnelle qui prend place avec la marque employeur, mettent l'accent sur la notion de contrat psychologique qui apparaît entre un individu et une organisation lors de la phase de pré intégration. En effet, comme le soulignent tout aussi bien Backhaus et Tikoo (2004), ce contrat apparaît avant même le recrutement grâce à différents supports tels qu'internet, des témoignages de travailleurs, des annonces, des publicités, etc.

A travers ces différents canaux, l'entreprise véhicule des messages, des opportunités d'emploi, elle partage des moments vécus au sein de l'environnement de travail qui créent, chez les potentiels employés, des promesses qui leur sont faites.

Dès lors, l'entretien de recrutement est l'élément essentiel de cette phase puisque c'est à ce moment que le candidat va évaluer ces promesses interprétées et les confronter à ce qu'il est en train de vivre avec le recruteur. Il est donc important de véhiculer un message cohérent pour ensuite créer une véritable relation d'échange entre le salarié et son employeur (Charbonnier-Voirin, Laget et Vignolles, 2014).

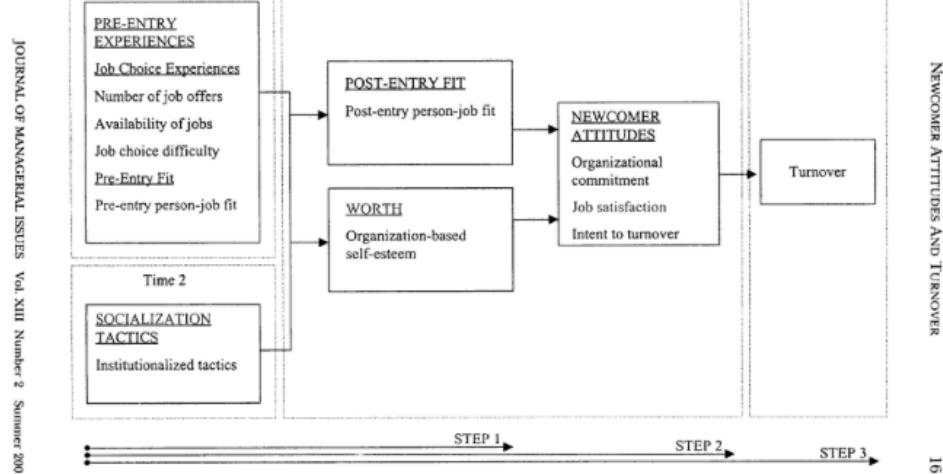
Wanous et al (1992, cité dans Charbonnier-Voirin, Laget et Vignolles, 2014), démontrent « l'importance de *satisfaire les promesses et attentes des nouveaux arrivants en leur offrant des expériences positives et influencer ainsi favorablement leurs attitudes et comportements.* » (Charbonnier-Voirin, Laget et Vignolles, 2014, p. 5, para. 2). Dans la littérature, ce phénomène est appelé la congruence entre une personne et son emploi. Si les attentes sont satisfaites, la congruence est plus forte et par conséquent, réduit l'intention de quitter l'organisation. Mark et Toelken (2009) ajoutent que la non-réalisation de ces attentes conduit à une distorsion entre la marque employeur interne et externe et avec cela, un départ précoce des employés.

D'autre part, pour Robert Walters (cité dans Gombert, 2019, para. 1), le pré-boarding est « *l'ensemble des actions menées entre l'acceptation de l'offre d'emploi par un candidat et son premier jour effectif dans l'entreprise* ». Pour Robin (2019) c'est un réel enjeu de sécurisation de recrutement.

2.1.2. Les effets de la pré intégration

Dupuy et Le Blanc (2001) mettent en lien la socialisation anticipée avec l'éducation reçue au cours de notre vie. Selon eux, la phase entre la fin des études et le premier emploi est dite « sensible » puisque les informations que nous allons récolter auprès de potentiels employeurs vont « orienter la construction ou la reconstruction des identités professionnelles, des représentations du métier et des attentes de rôles correspondants. » (Dupuy et Leblanc, p.70, para. 3). C'est pourquoi, les entreprises ne doivent pas minimiser cette partie de l'intégration et communiquer le plus efficacement possible.

Figure 5: The effects of Pre-Entry experiences and Socialization Tactics on Newcomer Attitudes and Turnover



Source: Riordan, C.M., Weatherly, E.W., Vandenberg, R.J. et Self, R.M. (2001). The effects of pre-entry experiences and socialization tactics on newcomer attitudes and turnover. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 159-176.

Comme le montre le schéma ci-dessus développé par Riordan, Weatherly et Vandenberg (2001), les expériences vécues au début avec une organisation influencent les attitudes et comportements au travail.

Barrick et Zimmerman (2009) expliquent qu'un employé qui est intégré sera plus motivé et son intention de quitter l'entreprise sera moindre. Cet effet est renforcé lorsque le candidat est fort enthousiaste à l'idée d'obtenir le job avant d'être engagé plutôt qu'un candidat passif.

Faugère, Buroka-Lorgnier et Laberon (2012) se basent sur l'étude, réalisée par Delobbe et Dulac en 2005, qui montre que « *la clarté et la précision des informations communiquées durant la procédure de recrutement sont liées positivement à l'ajustement des individus dans un lieu de travail.* » (Faugère, Buroka-Lorgnier et Laberon, 2012, p.5, para. 3).

2.1.3. *Les pratiques de pré intégration*

Comme on vient de le voir, la pré intégration est un élément important de l'intégration. De nos jours, les jeunes qui postulent sont à la recherche d'éléments leur apportant une grande satisfaction et il devient de l'ordre de l'employeur de mettre tout en œuvre pour satisfaire cette demande afin d'avoir plus de chances de garder le talent à ses côtés. C'est pourquoi, Cox et Shufutinsky (2019) suggèrent d'insérer dans les actions de pré intégration différents éléments :

- appels téléphoniques de la part du manager entre la signature du contrat et le premier jour ;
- informations attractives quant au package salarial ;
- formulaires à compléter avant l'arrivée ;
- une lettre de bienvenue, éventuellement signée par toute l'équipe ;
- « new hire training » avant le jour de l'arrivée.

Pour Kumar et Spandey (2017), la pré intégration comporte deux phases qui doivent permettre à l'employé de se sentir chez lui : celle lors de laquelle le futur employé est en contact avec le recrutement et celle du premier jour. Lors de la phase une, il faut fournir à l'employé tous les documents qu'il doit avoir rempli pour son premier jour pour qu'il soit au mieux préparé psychologiquement à son environnement de travail. Lors du premier jour, il est recommandé que l'ensemble des documents administratifs soient complétés et qu'une information claire sur la mission, la vision et la culture de l'entreprise soit transmise.

Voici une liste non exhaustive de propositions (Kumar et Spandey, 2017, p.198, para.4) :

- « une liste des documents envoyés au nouvel arrivant par Email de sorte qu'il puisse se préparer et que le processus soit plus doux ;
- le département IT est informé de l'arrivée d'un nouveau membre et de la liste des équipements dont il va avoir besoin ;
- une présentation structurée devrait être donnée durant le premier jour ;
- une copie d'un livre d'accueil prêt sur le bureau ;
- des activités en équipe sont prévues à l'avance [comme un lunch tous ensemble le premier jour] ;
- les managers [des différents départements] devraient être pré-informés par Email de la date d'arrivée du nouvel employé pour qu'ils soient prêts à l'accueillir ;
- les formations devraient être postées sur le portail e-learning de sorte que les employés puissent suivre les sessions à leur convenance ;
- des interactions régulières doivent être prévues avec les employés pour comprendre leurs griefs et leurs commentaires ;
- le délai de réponse doit être rapide ;
- les employés doivent être mis au courant des personnes de contact à aller voir en cas de besoin pour éviter d'être pris dans la boucle sans fin en passant de personne en personne. »

2.2. La génération Y et ses perceptions du marché de l'emploi

Nous entamons désormais le deuxième chapitre consacré aux éléments de notre question de recherche. Nous avons décidé de mettre l'accent sur celui-ci car la génération Y est désormais la plus présente sur le marché du travail et par conséquent, c'est cette dernière que nous souhaitons analyser. Force est de constater que de nombreux travaux relatifs aux différences générationnelles ont été effectués lorsque quatre générations se côtoyaient sur le marché du travail à savoir : les traditionnalistes (ou génération silencieuse), les baby-boomers, la génération X et la génération Y à ses tout débuts. Depuis lors, les individus de la première génération sont désormais retirés du marché du travail dans la plupart des entreprises.

Cependant, afin de bien saisir les différences qui existent entre ces générations, si différences il y a, nous allons tout de même les comparer.

Cependant, nous allons surtout nous intéresser à la génération Y, ses caractéristiques, les mythes auxquels elle se confronte, ses attentes en matière d'emploi et sa vision de la justice organisationnelle.

2.2.1. Démographie

La littérature ne s'accorde pas pour définir la même tranche d'âge qui qualifie un individu de la génération Y ; il en va même d'un débat continu entre les différents auteurs pour trouver les limites d'âges. Pour Jessica Brack (2012) et Noble, Haytko et Phillips (2009), par exemple, il s'agit de personnes nées entre 1976 et 2001. Tandis que pour Bednall et al. (2012) les limites d'âge se situent entre 1980 et 1994 ; pour Erickson (2009) entre 1981 et 1994 ; pour Josiam (2009) entre 1979 et 1989 ; Pour Céline Dejoux et Heidi Wechtler (2011), ce sont toutes les personnes nées entre 1981 et 2000. Plus récemment, Tremblay et Gasse (2016) ont étudié les comportements des entrepreneurs des nouvelles générations dans lesquelles se situe la génération Y avec des individus nés entre 1977 et 1993. Une étude réalisée par Ismail et Shien (2014) quant à elle, établit une tranche d'âge allant de 1980 à 1995. Enfin, Dalmas (2014) s'appuie sur les travaux de Sullivan et Heitmeyer (2008), Yeaton (2008) ainsi que Pichault et al. (2012) pour affirmer que les personnes de la génération Y sont nées entre 1979 et 1994.

Comme on peut le constater, le débat fait rage. Afin de mettre au clair cette discorde, nous avons décidé d'établir une moyenne avec l'ensemble des articles passés en revue concernant les tranches d'âges, à savoir neuf auteurs avec des tranches d'âges différentes :

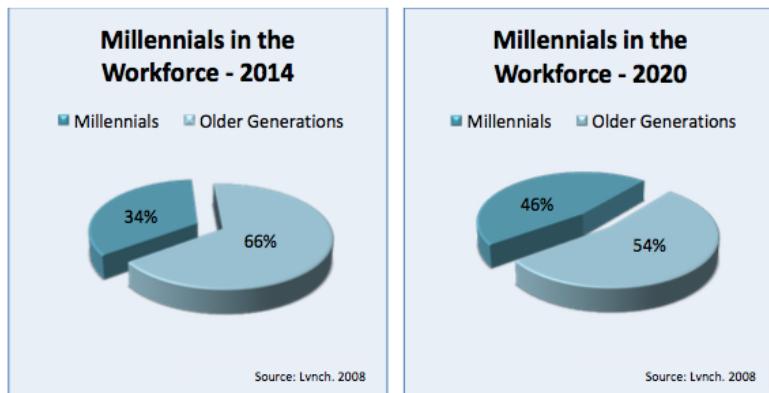
Tableau 1 : moyenne des tranches d'âges de la génération Y

Brack (2012)	Noble, Haytko et Phillips (2009)	Bednall et al. (2012)	Erickson (2009)	Josiam (2009)	Dejoux et Wechtler (2011)	Tremblay et Gasse (2016)	Ismail et Shien (2014)	Dalmas (2014)
1976	1976	1980	1981	1979	1981	1977	1980	1979
-	-	-	-	-	-	-	-	-
2001	2001	1994	1994	1989	2000	1993	1995	1994
Moyenne = 1979 - 1996								

Pour le reste de ce travail, nous utiliserons cette tranche d'âge.

Selon Lynch (2008, cité dans Johnson Controls, 2010), les individus de cette nouvelle génération représenteraient près de 46% du marché du travail aux Etats-Unis d'Amérique.

Figure 6 : Millennials in the Workforce



Source: Johnson Controls. (2010). Generation Y and the Workplace Annual Report 2010. Global WorkPlace Innovation.

Mais en quoi cette génération diffère-t-elle des autres et quelles sont ses caractéristiques ?

Avant de s'y plonger, Jacques Folon (2012) nous met en garde quant au manque de recul dont les analyses sur cette génération souffrent par rapport aux analyses faites sur les précédentes générations. Ainsi, Reddick et Coggburn (2008, cité dans Folon, 2012, p. 3, para. 1) disent que « *la recherche empirique sur les valeurs au travail, l'implication et les motivations de la génération Y est actuellement insuffisante* » ou encore Kim et al. (2009, cité dans Folon, 2012, p.3, para. 1) « *les différences générationnelles, aussi bien dans les médias populaires que dans les publications professionnelles du management, se présentent sous la forme de résultats très variés et conduisent souvent à des stéréotypes en guise de conclusions.* »

2.2.2. Caractéristiques

Cette génération est appelée « Millennials », « Nexters », « Next Generation », « Google Generation », « @ Generation », « Nintendo Generation » et bien d'autres (Twenge, 2010, cité dans Ismail et Shien, 2014 ; Solyom, 2013 ; Betjkovsky, 2017 ; d'Orfani, 2013). Aux Etats-Unis, ils sont également surnommés « Echo Boomers » sous-entendu « enfants des Baby-Boomers » (Wile, 2013, cité dans d'Orfani, 2013). C'est Marc Prensky qui utilise le terme « Digital Natives » pour la première fois en 2001 (Johnson Controls, 2010). Cependant, le concept de « Generation Y » apparaît pour la première fois dans un magazine américain « Ad Age » en 1993 (Bouisson, 2014).

Pour Brack (2012), la génération des Millennials ne ressemble aucunement aux autres générations de par sa signification du mot « succès » tant professionnel que privé, ce qui a conduit plus d'une fois à des chocs de générations au sein de la société. Cependant, les entreprises sont conscientes du potentiel et du renouveau que cette génération va apporter dans les sociétés.

Ils ont une multitude de facteurs culturels qui ont changé ces dernières années tels que des familles monoparentales ou bien des parents divorcés et ils sont la génération la plus qualifiée de toute l'histoire (Newman, 2010 ; Rikleen, s.d., cité dans Brack, 2012). Ils sont nombreux à suivre des études supérieures. Ils sont également la génération la plus diversifiée culturellement et ethniquement (Solyom, 2013). Grâce à leur agilité dans le traitement et la récolte d'informations, ils sont pleinement conscients de leur sous-nombre par rapport à la génération prête à partir en retraite et de leur impact sur l'environnement (Brack, 2012).

Ils partagent des valeurs civiques portées sur les autres et sur le développement durable. « *Individuellement, chacun veut donner un sens à son action et veut participer à la construction d'un monde meilleur. Son rapport au temps est marqué par le court terme. Ils ont appris que les grandes idéologies sont de passage (la Chute du Mur de Berlin) et intègrent le changement sans fin et l'incertitude comme des états de fait naturels qui les motivent et les font se sentir en perpétuel mouvement. Ainsi, leur mode de fonctionnement est l'ajustement en temps réel plutôt que la prévision.* » (Dejoux et Wechtler, 2011, p. 230, para. 1).

Ils sont définis comme étant technophiles parce qu'ils ont grandi avec les technologies qu'ils ont introduites dans toutes leurs activités (Tapscott, 2008, cité dans Dejoux et Wechtler, 2011). Ils savent manier les différents canaux de communication facilement, ce qui leur donne un certain avantage sur d'autres générations (Bejtkovsky, 2017 ; Solyom, 2013). Ils utilisent les réseaux sociaux pour communiquer tous les jours, ils ont des comptes sur Facebook, Twitter, Instagram, Whatsapp et sont réellement intéressés par les nouvelles tendances technologiques qui évoluent sur le marché. (Klapilova Krbova, 2016, cité dans Bejtkosky, 2017 ; d'Orfani, 2013). Ils partagent l'information grâce à ces canaux avec n'importe qui et n'importe où, et cela a pour conséquence de contribuer à un mélange culturel. Finalement, étant confrontés à une plus grande diversité culturelle, ils sont plus ouverts d'esprit (d'Orfani, 2013).

Ayant grandi dans un environnement où il leur a été enseigné que tout était possible (Dejoux et Wechtler, 2011), « *La génération Y aime être challengée. Au travail, ils sont loyaux et motivés pour autant qu'ils aient la possibilité de faire la différence. La plupart d'entre eux veut produire quelque chose de valeur et utile.* » (d'Orfani, 2013, p. 44, para. 3). C'est une génération de travailleurs indépendants avec un besoin de reconnaissance et d'approbation (Dejoux et Wechtler, 2011 ; Dalmas, 2014), « *impatient de progresser dans l'organisation.* » (Dejoux et Wechtler, 2011, p. 229, para. 5).

« Ils doivent avoir un sentiment d'accomplissement immédiat (car) dans le cas contraire, ils iront voir ailleurs. » (Tremblay et Gasse, 2016, p. 214, para. 3).

Ils sont multifonctionnels et multitâches en quête de performance et d'efficacité. (Tremblay et Gasse, 2016). De plus, ils aiment relever des défis et mener des projets créatifs avec échéances. Ils sont orientés vers le travail d'équipe. En raison de familles moins nombreuses, ils ont bénéficié d'une attention particulière de leurs parents et sont, par conséquent, plus dépendants d'eux et donc sont dans l'attente de feedbacks réguliers de la part de leur manager. (Erickson, 2009, cité dans Tremblay et Gasse, 2016).

Tant d'études se référant à des bases méthodologiques différentes ont mené à des divergences dans les caractéristiques qui définissent la génération Y. Ci-dessous, un tableau réalisé par François Pichault et Mathieu Pleyers (2010) qui regroupe les « *tendances exprimées par cette littérature normative et professionnelle* » pour en former un « type idéal » (Pichault et Pleyers, 2010, p. 6, para. 1) :

Figure 7 : vers un type idéal de la génération Y

Catégories	Caractéristiques	Références
Recherche de sens au travail	Sens moral et civique, besoin d'un travail avec signification	Eisner (2005) Yeaton (2008)
Besoin d'accomplissement	Intérêt pour le travail et les défis proposés, attentes en matière d'éducation continuée, attitude positive à l'égard du travail	Eisner (2005) Erickson (2009) Josiam et al. (2009) Laizé & Pougnat (2007) Yeaton (2008)
Recherche de feedback	Besoin de gratification rapide en termes monétaires ou de promotion, une fois les objectifs atteints, recherche de feedback par rapport à l'engagement professionnel	Eisner (2005) Erickson (2009) Josiam et al. (2009) Yeaton (2008)
Intégration vie privée/vie professionnelle	Indifférenciation temps travail/temps de loisirs, forte importance accordée aux loisirs, aux divertissements, aux amis, à la famille, recherche du plaisir et de l'épanouissement au travail, capacité d'être multitâche	Eisner (2005) Erickson (2009) Josiam et al. (2009) Laizé & Pougnat (2007) Yeaton (2008)

Opportunisme	Poursuite d'un agenda personnel, opportunisme, agissement de freelancers, individualisme, estime de soi, besoin de s'affirmer	Erickson (2009) Josiam et al. (2009) Laizé & Pougnet (2007) Yeaton (2008)
Esprit de groupe	Intérêt pour le travail en équipe et les collaborations	Josiam et al. (2009) Sullivan & Heitmeyer (2008) Yeaton (2008)
Faible loyalisme institutionnel	Peu de sentiment d'appartenance à l'entreprise, méfiance envers l'autorité et les institutions	Laizé & Pougnet (2007) Yeaton (2008)
Difficulté à se projeter dans le long terme	Incertitude sur l'avenir, difficulté à se projeter dans le futur, difficulté à s'engager et à faire des choix, primant de l'instantané	Erickson (2009) Laizé & Pougnet (2007) Pelton & True (2004) Sullivan & Heitmeyer (2008)
Technophilie	Haut degré de familiarisation aux technologies de l'information	Eisner (2005) Sullivan & Heitmeyer (2008)

Source : Pichault, F. et Pleyers, M. (2010, 17-19 novembre). Pour en finir avec la génération Y... enquête sur la représentation managériale. Nouveaux comportements, nouvelle GRH ? XXIème congrès AGRH. Actes du colloque, 17 au 19 novembre 2010, Rennes/Saint-Malo, France.

Cette analyse nous ouvre les yeux sur des caractéristiques moins caricaturales que ce que prétendent les publications scientifiques ou professionnelles (Folon, 2012).

2.2.3. Comparaison des différentes générations

Une génération, selon Brillet, Coutelle et Hulin (2012, cité dans Tremblay et Gasse, 2016) ainsi que Bell et Narz (2007, cité dans Tremblay et Gasse, 2016) est « *circonscrite en fonction de l'âge, c'est-à-dire qu'elle regroupe l'ensemble des personnes nées dans une période donnée, mais également par des événements clés qui vont façonner, jusqu'à un certain point, les caractéristiques distinctives d'un groupe de population. (...) C'est l'idée qu'un ou des événements historiques ont marqué l'enfance et l'adolescence de ces personnes, et déterminent leur « mémoire collective »* ». (Tremblay et Gasse, 2016, p. 216, para. 1).

Désormais, trois générations se côtoient sur le marché du travail à savoir (Tremblay et Gasse, 2016 ; Dejoux et Wechtler, 2011 ; d'Orfani, 2013 ; Solyom, 2013) :

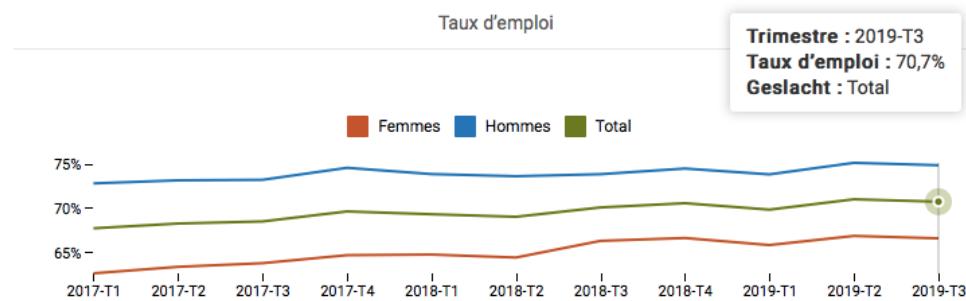
- **Les Baby-Boomers** : enfants d'après-guerre, nés entre 1947 et 1966. Ils sont caractérisés par leur très grand nombre. Ils ont prôné le travail, l'individualité et l'égalité des sexes. Etant donné leur période de naissance marquée par une santé économique fragile, ils ont grandi dans des familles peu nombreuses. Ils se rebellent à l'autorité (hippies, flower power, Martin Luther King Jr, Woodstock) et se battent pour des causes éthiques. Ils sont tout de même très loyaux à l'entreprise dans laquelle ils se développent et où ils travaillent beaucoup. Pour eux, « *le travail et le sacrifice personnel sont gages de succès financier* » (Glass, 2007, cité dans Tremblay et Gasse, 2016, p. 214, para. 5). Ils connaissent l'émergence de la technologie et sont les premiers à travailler avec des ordinateurs aux dimensions démesurées ; ils vont vivre l'émergence d'internet et créer la société de consommation.
- **La génération X** : enfants des baby-boomers nés entre 1967 et 1978. Ils grandissent en voyant leurs parents qui travaillent beaucoup et répondent par un désir d'autonomie et valorisent l'éducation et l'indépendance. Ils privilégient la famille au travail (Gentry et al., 2011, cité dans Tremblay et Gasse, 2016). Ils sont la première génération à vivre le divorce de plus en plus fréquent. Ils sont débrouillards et s'adaptent aux environnements changeants, après avoir vu leurs parents subir les premières pertes d'emploi, les restructurations organisationnelles. Dès lors, ils émettent une distance entre eux et l'organisation, entrant dans une période d'insécurité de l'emploi. Cela se traduit par une déloyauté envers un unique employeur passant d'un job à une autre, ils quittent facilement un emploi qu'ils trouvent « ennuyant ». Ils ont une certaine méfiance à l'égard de leur avenir et un individualisme grandissant. Cependant, ils préfèrent la communication directe ; sont les premiers à utiliser la technologie portable, sont « internet-savvy » et ils commencent à mettre en place plus de flexibilité au travail. L'argent est un élément motivateur puisque dans leur plus jeune âge, ils ont gagné de l'argent en travaillant comme étudiants et ils ont pu le dépenser à ce qu'ils voulaient (vêtements, radios, divertissement). Ils occupent désormais les postes de direction et sont considérés comme une génération ayant apporté énormément de changements sur le marché du travail.
- **La génération Y** : décrite tout au long de ce chapitre, est en quête de plus de flexibilité au travail « *ils sont capables de faire plus avec moins; par conséquent, ils estiment avoir le droit d'avoir la liberté de travailler moins tout en acceptant des emplois difficiles. Cependant, "faire plus avec moins" n'implique pas le revenu, mais explique la conviction de la génération Y qu'elle peut accomplir la même tâche que les autres générations en moins de temps en raison de la disponibilité des ressources, de l'équipement et de leur formation, l'éducation. De plus, avec*

leur familiarité avec la technologie, les Millennials croient qu'ils peuvent travailler plus rapidement et avec une plus grande efficacité.» (Lloyd 2007; Felix, 2007; Cruz, 2007, cité dans d'Orfani, 2013, p. 24, para. 3), ils sont désireux d'apprendre continuellement de nouvelles choses à l'aide d'un manager qu'ils voient comme un mentor; ils sont friands d'expériences partagées avec les plus anciennes générations. Ils ont un esprit d'équipe très développé notamment grâce aux nombreux travaux de groupe qu'ils doivent exécuter durant leur éducation.

2.2.4. La génération Y et le marché du travail

Aujourd'hui, le taux d'emploi total sur le marché belge est le suivant (StatBel, 2020) :

Figure 8 : Taux d'emploi en Belgique 2017-2019



Source : StatBel. (2020). Emploi et chômage. Récupéré le 17 mars 2020 de <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage#figures>

Le taux d'emploi s'élève à 70%. La génération concernée dans le cadre de ce mémoire est âgée de 24 à 41 ans. Nous considérons que l'entrée dans la population active se fait à 18 ans. Selon l'étude réalisée par StatBel (2019), voici quelques chiffres parlants :

- En 1997, lorsque les premiers adultes de la génération Y sont entrés sur le marché du travail, le taux d'emploi s'élevait à 57% et 25% des 15 – 24 ans étaient actifs.
- En 2018, nous prenons en compte les tranches d'âge 15-24 ans et 25-54 ans. Elles représentaient respectivement 25% et 80,4% de taux d'emploi en Belgique.
- En 2018, 83% des personnes hautement qualifiées travaillaient. Le nombre de personnes actives hautement qualifiées a presque doublé entre 1997 et 2018 passant de 1 224 656 à 2 213 497 personnes.
- Enfin, en 2018, 6% de la population des 15-64 ans étaient au chômage. Parmi elles, seuls 3,5% des personnes hautement qualifiées étaient sans emploi contre 13,3% des personnes dites avec « une instruction basse ».

Cette génération sera la première depuis longtemps à connaître le presque plein emploi et dans cette atmosphère concurrentielle, les entreprises tentent le tout pour le tout afin de retenir les meilleurs

d'entre eux puisqu'il s'agit d'une génération moins nombreuse que les précédentes (Guillot-Soulez et Soulez, 2013). Selon Montgomery et Ramus (2011), si une entreprise veut recruter les meilleurs « jeunes qualifiés », elle doit développer une technique de recrutement qui attire l'attention grâce à sa compréhension des attentes de chacun des individus.

Ils recherchent un emploi avec des opportunités d'avancement professionnel, un travail qui a du sens pour eux, qui peut concilier vie professionnelle et vie familiale et qui a un certain attrait financier (Broadbridge, Maxwell et Ogden, 2007). Ils privilégient également les organisations qui « *investissent dans la formation et le développement et qui leur offrent une certaine variété dans leurs tâches quotidiennes* » (Guillot-Soulez et Soulez, 2013, p. 7, para. 1) et ne veulent pas avoir l'impression d'être juste payés à faire leur boulot, ils veulent profiter de leur job (Desa, Islam et Muhd Yusuf, 2011). Selon Guillot-Soulez et Soulez (2013), seules les entreprises qui permettent une liberté de décision et une autonomie dans les tâches parviendront à garder les meilleurs talents. En effet, une telle autonomie poussera l'individu à s'investir dans son lieu de travail et à préconiser le travail en équipe et le management collectif.

Ils considèrent leur lieu de travail comme un lieu d'échange social, où ils vont rencontrer des gens et se former une vraie communauté. Ils accordent beaucoup d'importance à être intégrés dans une équipe et à être consultés et informés de toutes les décisions prises au sein de l'équipe (Desa, Islam et Muhd Yusuf, 2011).

Pour Montgomery et Ramus (2011), la compensation monétaire a une moindre importance quant au challenge intellectuel qu'un job peut offrir. Bristow et al (2011, cité dans Guillot-Soulez et Soulez, 2013) ont mené une étude sur les facteurs motivationnels d'étudiants de la génération Y intéressés par une carrière dans la vente. Il en ressort que les facteurs tels que sécurité d'emploi, coéquipiers, conditions de travail, avantages sociaux et supervision sont « *significativement plus importants que pour les étudiants de la génération X* » (Guillot-Soulez et Soulez, 2013, p. 7, para. 2).

Guillot-Soulez et Soulez (2013) soulignent cette importance pour la sécurité de l'emploi dans leur étude menée auprès de 592 répondants, en disant que l'attribut le plus important pour la génération Y est le type de contrat. Deuxièmement, ils ont relevé l'atmosphère sur le lieu de travail comme la deuxième variable importante à prendre en compte dans le choix d'un boulot. Ceci rejoint Broadbridge, Maxwell et Odgen (2007) selon qui la génération Y préfère travailler dans un environnement positif.

Enfin, Guillot-Soulez et Soulez (2013) soulignent un intérêt plus grand pour un lieu de travail proche de son domicile plutôt qu'un meilleur salaire. Dans leur étude, ils mettent en avant l'importance d'une marque employeur forte afin d'attirer les jeunes talents de cette génération.

2.2.5. La notion de justice organisationnelle

« *Bien qu'elle soit reconnue comme étant l'une des valeurs organisationnelles les plus importantes (Rawls, 1971), la justice a tardé à s'imposer dans les modèles de leadership (Bies, 2005). Pourtant, elle est l'une des conditions psychologiques les plus déterminantes dans la prédiction des résultantes comportementales propres aux employés.* » (Tremblay et Gaudet, 2012, p. 15, para. 2)

Comme on a pu le constater plus haut, les personnes dites de la Génération Y désirent travailler dans un environnement favorable au partage d'idées, au management collectif et où des perspectives professionnelles y sont offertes. Ils veulent « *être les véritables acteurs de leur propre employabilité* » (Djuato et Müller, 2011, p.47, para.1). Les deux raisons pour lesquelles nous abordons la notion de justice organisationnelle ici sont les suivantes :

- Avec l'avènement des carrières flexibles, des employés en quête de management participatif et des managers qui endossent un rôle de mentor et de coach plus que de superviseur, une certaine problématique de gestion des relations employeur-employé et employé-manager apparaît. On parle dès lors de **justice interactionnelle**.
- Lorsque des stratégies de marque employeur sont mises en place, le futur employé développe des attentes vis-à-vis de l'organisation qui, si elles ne sont pas respectées, provoquent un sentiment d'**injustices distributive et procédurale**.

La théorie de la justice organisationnelle voit le jour mais sous le nom de « théorie de l'équité » en 1965 avec Adams qui conceptualise la justice en disant (Djuatio et Müller, 20011 ; Minibas-Poussard et Raulet-Crosset, 2005) « *les employés déterminent leur perception de la justice dans le lieu de travail en comparant leur ratio de contributions/récompenses à celui de leurs collègues* » (Djuatio et Müller, 2011, p.49, para.1).

Folger et Cropanzano (1998, cité dans Djuatio et Müleer, 2011, p. 47, para.1) définissent la justice organisationnelle comme « *les règles et les normes sociales qui régissent l'entreprise au plan de la distribution des ressources (justice distributive), des processus et des procédures conditionnant cette distribution et d'autres aspects du comportement de l'organisation (justice procédurale) et les relations interpersonnelles (justice interactionnelle)* ».

La justice organisationnelle se présente sous trois dimensions : distributive, procédurale et interactionnelle (Folger et Konovskt, 1989 ; McFarlin et Sweeney, 1992 ; Benraïss et Peretti, 2001 ; Sabadie et al, 2006, cités dans Djuatio et Müller, 2011).

La justice procédurale regroupe l'ensemble des modes de décision utilisés par l'entreprise.

La justice distributive se forme par l'évaluation faite par l'employé de l'équité et des rétributions perçues. Pour cela, Djuatio et Müller (2011) en se basant sur les travaux de Adams (1965), Tremblay (1991), Benraïss et Peretti (2001) et Sabadie et al. (2006) proposent un jugement de la justice distributive en deux étapes (p.49, para. 1) :

- 1) « *l'individu compare ses contributions et ses avantages obtenus* » (équité interne) ;
- 2) « *l'individu compare le ratio d'équité interne au regard des expériences passées et/ou des solutions proposées par d'autres entreprises.* »

La justice interactionnelle quant à elle, définit la relation existante entre l'employé et l'entreprise et la qualité du traitement, perçue par les individus « *lorsque des procédures sont mises en application.* » (Djuatio et Müller, 2011, p.49, para. 2)

Cela souligne l'importance d'une marque employeur forte ainsi que des actions menées pour satisfaire au maximum la justice distributive et interactionnelle d'un futur ou nouvel employé.

Dans la littérature, les deux dimensions distributive et procédurale sont rattachées à l'organisation et sont considérées comme des modificateurs de comportement de l'individu, comme la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Par exemple, un élément de la justice procédurale est le feedback. Cet élément est directement relié à l'engagement organisationnel et la confiance en une entreprise. Si l'engagement organisationnel est fort, l'intention de quitter l'entreprise s'amenuise (Paillé, 2004, cité dans Djuatio et Müller, 2011).

Selon El Akremi, Nasr et Camerman (2006, cité dans Djuatio et Müller, 2011), au point de vue de l'entreprise, une justice organisationnelle bien perçue influence considérablement le comportement des individus sur leur lieu de travail et par conséquent, la performance de l'entreprise. Quant au point de vue des employés, la justice organisationnelle est une notion de plus en plus cruciale. « *Elle permet à l'employé de s'assurer que dans l'échange avec l'organisation, il a bien maximisé ses rétributions actuelles et futures.* » (Djuatio et Müller, 2011, p. 47, para.1).

Cela nous pousse à croire que lorsqu'il y a justice, l'employé améliore son sentiment de satisfaction au travail. En effet, celle-ci dépend du « *niveau de divergence entre ce que le salarié désire de son travail et ce qu'il en retire.* » (Blau et Boal, 1998, cité dans Djuatio et Müller, 2011, p. 47, para.1). Selon les

mêmes auteurs, le comportement d'un employé au travail dépend également de l'implication et de l'engagement organisationnel (Blau et Baol, 1998, cité dans Djuatio et Müller, 2011).

A ce sujet, Minibas-Poussard et Raulet-Croset (2005) soulignent que la perception de la justice joue un rôle majeur dans la formation des attitudes et des comportements. Cependant, cette perception est forgée également par nos expériences personnelles et de notre cadre de référence qui poussent parfois à une évaluation subjective de la justice. Les managers doivent rester conscients que cette notion subjective existe.

Finalement, Richebé, El Akremi et Ikram Nasr (2011) soutiennent que « *la manière dont la justice organisationnelle est perçue détermine la réussite du processus de socialisation des nouvelles recrues en guidant leurs perceptions et comportements au cours de cette période d'incertitude.* » (p.4, para.1). Comme souligné dans le schéma présenté à la page 21 (cf. plus haut dans ce travail), la dimension interactionnelle de la justice met en valeur le rôle du supérieur hiérarchique et de sa conséquence, sur la maîtrise de la tâche et de la satisfaction au travail. « *Les chercheurs en justice organisationnelle ont traditionnellement considéré les perceptions du soutien du supérieur comme la conséquence relationnelle la plus importante des perceptions de justice dans l'entreprise et comme un processus explicatif des effets de ces dernières sur les attitudes et les comportements des employés tels que l'engagement et les comportements de citoyenneté organisationnelle* ». (El Akremi, Ikram Nasr et Richebé, 2011, p. 5, para.2)

2.2.6. *La controverse sur les générations*

Cela fait presque deux décennies que le concept de Génération Y provoque des débats et mène à des divergences d'opinion. « *La Génération Y alimente un débat dichotomique tant dans la sphère professionnelle qu'académique. Tous visent à démontrer l'existence ou la non-existence de cette génération. Le lien entre appartenance générationnelle et comportements a certes toujours été controversé, mais le terme « Génération Y » a relancé la polémique. Si le phénomène touche l'ensemble des sciences sociales, les sciences de gestion sont particulièrement impactées. Le débat concerne l'existence d'attitudes ou de comportements spécifiques au travail, et l'implémentation d'outils de gestion des ressources humaines particuliers qui en découlent.* » (Rappin, 2015, para. 3).

Pour certains, il ne s'agit que d'un concept Marketing et pour d'autres, les différences avec les autres générations sont très prononcées. Un élément non dérisoire en faveur des défenseurs de la génération Y est que la révolution technologique qui a eu lieu dans les années 80 et 90 a permis aux personnes

nées dans ces années d'acquérir une maîtrise intuitive de ces outils informatiques et par la suite, un accès illimité et instantané à l'information.

Cependant, toutes les études menées sur les générations ont mis en évidence des caractéristiques bien spécifiques à chacune avec certains points communs. Un point non négligeable à prendre en compte pour l'entièreté de cette partie est que peu, ou pas d'études, ont été menées sur l'existence d'intragroupes au sein d'une même génération ainsi qu'une certaine homogénéité entre individus de générations différentes. Cette constatation devrait faire l'objet de plus amples recherches futures (Guillot-Soulez et Soulez, 2013).

Il est difficile d'établir les limites entre différentes générations et c'est pourquoi le débat continuera de faire rage à ce sujet. A ce titre, Jacques Folon (2012) nous propose une perspective d'analyse sur la génération Y qui pourra faire l'objet de plus amples recherches dans un autre travail.

« S'il est vrai que cette génération Y existe, tout comme les précédentes et les suivantes, est-ce son existence qui entraîne un tel changement de société, de comportements ou n'est-ce pas plutôt les technologies et leurs utilisations par tous et partout qui induisent de nécessaires changements tant au niveau universitaire qu'en entreprise ? Nous constatons que les usages se rapprochent et que l'utilisation des ressources de l'Internet, du web 2.0 et des médias sociaux devient de plus en plus transgénérationnelle. (...) Si la génération Y a suscité et suscite encore une littérature importante, elle semble donc ne pas poser, par elle-même, plus de problèmes aux enseignants et aux entreprises que les générations précédentes. Par contre, l'environnement technologique a fondamentalement changé pour tout le monde, (...) et certains montrent (...) une résistance au changement (...). » (Folon, 2012, p. 8, para. 2).

Guillot-Soulez et Soulez (2013), après avoir analysé les résultats de leur enquête menée auprès d'étudiants de la génération Y, remettent en doute la notion de génération en disant (Guillot-Soulez et Soulez, 2013, p. 18, para. 2): « *Le concept de génération semble être un concept mondial, trop simplifié par rapport à la grande diversité et à la complexité accrue du marché du travail. Plus précisément, les jeunes diplômés à la recherche d'un emploi, alors qu'ils peuvent appartenir à la génération Y, constituent un groupe plus hétérogène que celui décrit dans la littérature managériale. Le concept, bien qu'intéressant dans certains contextes, ne peut guère aider les managers à comprendre la complexité des candidats concernés par le recrutement.*

Cependant, l'objet de ce mémoire ne prétend pas résoudre ce conflit d'intérêt. Dès lors, nous conservons ce terme, plus dans un esprit de limitation de tranche d'âge, et parce que les personnes nées entre 1979 et 1996 sont les principaux acteurs sur le marché du travail et qu'ils sont les cibles des stratégies de marque employeur.

2.3. La rétention

Nous entamons désormais le dernier chapitre de cette partie théorique. Il s'agit d'un sujet qui préoccupe les entreprises et la Gestion de Ressources Humaines depuis un petit temps.

« Les salariés qualifiés ont pris conscience de l'abondance des opportunités sur le marché du travail et de la possibilité de piloter leur carrière en accumulant des expériences dans différentes entreprises » (Peretti & Swalhi, 2007, p. 278, cité dans Charbonnier-Voirin et Lissillour, 2018, p. 98, para. 1) c'est pourquoi la rétention est un élément clé.

Nous allons passer en revue les différentes définitions de la littérature concernant la rétention du personnel ainsi que les composantes de celle-ci et nous essayerons par la suite d'établir un lien avec la marque employeur afin d'identifier s'il y a un lien de cause à effet entre tous les éléments théoriques à savoir : la marque employeur, l'intégration et plus précisément la pré intégration, les individus de la génération Y et la capacité de les retenir. Cette interrogation sera vérifiée dans la seconde partie à l'aide d'une étude qualitative auprès de managers et d'employés de la génération Y.

Comme nous le savons déjà et comme c'est décrit par un grand nombre d'auteurs, la guerre des talents fait rage de nos jours et par conséquent, attirer et retenir les meilleurs d'entre eux est devenu un véritable enjeu stratégique pour les entreprises. Sur un marché de l'emploi, toujours plus compétitif, il devient difficile pour une organisation de survivre si elle n'a pas une main-d'œuvre fidèle et impliquée dans sa culture.

L'enjeu de la rétention est d'autant plus grand quand on sait que les couts d'engagement d'un nouveau collaborateur sont au moins triplement plus élevés que de mettre tout en œuvre pour le retenir. (Blake, 2006, cité dans Agarwal et Kumar Maurya, 2019).

De plus, le taux de rotation du personnel et plus particulièrement des « talents » a « *un impact qui ne peut être facilement stabilisé et de ce fait, il devient vraiment critique de penser à une approche stratégique pour gérer cet événement de manière à garder le tempo en matière de productivité et de compétitivité* » (Agarwal et Kumar Maurya, 2019, p. 302, para. 2). En effet, la perte de talents

n'engendre pas uniquement un challenge pour l'équipe de recrutement mais bien d'autres problèmes tels que : des couts de recrutement et formation, une perte d'engagement de la part de notre personnel (Ameen et Hameed, 2018) car « *perdre le talent d'une organisation a un impact direct et indirect sur la créativité des employés et sur leur pensée créative* » (Agarwal et Kumar Maurya, 2019, p.302, para. 3), la perte de productivité, etc. Il est donc crucial de mettre en place une stratégie afin de garder les talents sans quoi, l'organisation sera composée d'individus moins qualifiés et démotivés (Ameen et Hameed, 2018).

« *La vision traditionnelle de la gestion des talents a maintenant beaucoup changé, indépendamment de l'acquisition continue de talents. L'équipe de gestion des ressources humaines se concentre sur le développement des talents et les pratiques de rétention des talents, qui à leur tour jouent un rôle crucial dans la proposition de valeur du concept de marque interne.* » (Agarwal et Kumar Maurya, 2019, p.304, para. 8) Toutefois, le départ de certains collaborateurs n'est pas toujours néfaste, il permet également d'apporter du sang neuf, du renouveau et permet également de garder une certaine compétitivité. (Charbonnier-Voirin, Laget et Vignolles, 2014 ; Giraud, Roger et Thomines, 2012 ; Martin, 2014).

2.3.1. Définition

L'implémentation d'une politique de rétention au sein d'une entreprise requiert « *l'implantation de stratégies ou de systèmes intégrés désignés à accroître la productivité en développant de meilleurs processus pour attirer, développer, retenir et utiliser les gens avec les compétences et aptitudes requises pour satisfaire les besoins du business.* » (Lockwood, 2006, p.2, cité dans Ameen et Hameed, 2018, p. 23, para. 2). Un élément crucial à retenir pour les entreprises est que les raisons d'un départ volontaire peuvent varier d'une personne à l'autre et par conséquent, il vaut mieux prévoir une politique de rétention personnalisée pour chacun, de manière à renforcer les chances que la personne veuille rester. (Ameen et Hameed, 2018) Coates ajoute d'ailleurs à ce propos que (p.43 para 3) « *la politique de rétention doit être plus attractive pour les plus performants et moins attractive pour les moins performants.* »

Le turnover s'inscrit dans le thème de l'engagement en Ressources Humaines et ce dernier se définit comme « *l'état psychologique par lequel l'employé reconnaît, accepte et partage les valeurs et les objectifs de son organisation. Plus les valeurs et les objectifs entre l'employé et l'organisation sont convergents plus l'engagement est élevé.* » (Paillé, 2009, p. 32, para. 2)

Le terme « rétention » est souvent utilisé et pourtant, peu de définition de ce terme existe dans la littérature scientifique. Et pour cause, on parle plus souvent de « fidélisation » ou « fidélité », « turnover volontaire » ou encore « intention de quitter ». Nous allons définir l'ensemble de ces termes afin d'élucider la moindre incompréhension pour la suite.

Le turnover volontaire est défini comme « *le mouvement réel parmi les membres de l'organisation* » (Elanain, 2010, cité dans Gaudet et Tremblay, 2012, p. 14, para. 2). Le taux de turnover correspond au « *rapport entre l'ensemble des mouvements du personnel, recrutements et départs, d'une période et l'effectif moyen de l'entreprise pour la période* » (Peretti, 2011 ; cité dans Giraud, 2015, p. 50, para.5).

Deux concepts proches et pourtant nuancés sont également utilisés pour identifier la rétention. La fidélité « *insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité des salariés. La fidélité est donc ce que les pratiques de fidélisation espèrent générer.* » (Paillé, 2004, cité dans Giraud, Roger et Thomines, 2012, p. 45, para. 2). La fidélité se divise en deux concepts : la fidélité réelle ou choisie « *qui peut être représentée par les comportements constructifs et actifs, créateurs de valeur d'un individu désireux de rester dans une organisation* » (Charbonnier-Voirin et Lissillour, 2018, p. 102, para. 2) et la fidélité de façade « *où l'individu reste en l'absence d'alternatives crédibles et peur de prendre de la distance ou adopter des comportements contreproductifs.* » (Charbonnier-Voirin et Lissillour, 2018, p.102, para. 2). Selon Perreti et Swalhi (2007, p. 279, para. 4), « *la fidélité organisationnelle est alors une faible propension à rechercher un travail, un attachement affectif et une efficacité dans l'exécution des activités qui contribuent au noyau technique de l'organisation (la performance dans la tâche), et une contribution à l'entretien et à l'enrichissement du contexte social et psychologique de l'organisation.* »

Peretti (2001, cité dans Giraud, Roger et Thomines, 2012, p. 45, para. 4) définit la fidélisation : « *c'est un ensemble de mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés.* »

L'intention de quitter est « *le désir d'un salarié de volontairement quitter son entreprise* » (Giraud, 2015, p. 50, para. 6)

De nombreux auteurs (Colle et al., 2005 ; Meys-Sonnier et Roger, 2006 ; Palmero, 2000) ont identifié la satisfaction et l'implication organisationnelle comme des facteurs clés du turnover (Giraud, Roger et Thomines, 2012 ; Martin, 2014) que nous considérons pour ce travail comme les deux grandes familles de facteurs desquels découlent des facteurs plus précis que nous étalons au point 2.3.5.

2.3.2. La satisfaction au travail

Elle correspond à « *l'attachement d'un individu à l'égard de son emploi, que ce soit de façon globale ou par rapport à différentes facettes de celui-ci ou encore comme un état émotionnel positif ou agréable découlant de l'évaluation qu'un individu fait de son travail* » (Giraud, 2015, p. 61, para. 2). Elle est composée de deux sortes : la satisfaction intrinsèque et extrinsèque.

- La satisfaction intrinsèque « *fait référence au sentiment qu'ont les individus par rapport au travail qu'ils font.* » (Giraud, 2015, p.61, para. 3) c'est, par exemple, la satisfaction d'avoir utilisé ses capacités, la réalisation de soi et de son travail. La satisfaction intrinsèque agit indirectement sur la rétention.
- La satisfaction extrinsèque « *concerne les aspects du travail qui sont peu en rapport avec le contenu même du travail, comme le salaire ou les possibilités d'avancement* » (Giraud, 2015, p. 61, para. 4). Il s'agit du salaire, des opportunités d'avancement, les supérieurs, etc. Ces éléments agissent directement sur la rétention.

2.3.3. L'implication au travail

L'implication organisationnelle est considérée comme étant négativement rattachée à l'intention de quitter l'organisation. L'implication organisationnelle est « *un lien qui attache l'individu à une entité, à une notion ou à un comportement* » (Meyer et Herscovitch, 2001, cité dans Giraud, Roger et Thomines, 2012, p. 46, para.2 ; Martin, 2014, p. 20, para. 3). Elle se décline en trois natures : affective, calculée et normative.

L'implication affective est définie comme « *un attachement émotionnel des salariés à leur organisation* » (Charbonnier-Voirin, Laget et Vignolles, 2014, p. 6, para. 2). Ainsi, des salariés impliqués de la sorte restent dans l'entreprise parce qu'ils y sont attachés et qu'ils le désirent. « *L'implication affective serait ainsi le principal indicateur de l'intégration et de la fidélisation des salariés* » (Charbonnier-Voirin, Laget et Vignolles, 2014, p. 6 para. 2).

2.3.4. La justice distributive et le turnover

Pour rappel, la justice distributive se forme par l'évaluation faite par l'employé de l'équité et des rétributions perçues (Djuatio et Müller, 2011). Dès lors, elle est associée au turnover comme « *façon de réagir à l'iniquité* » (Gaudet et Tremblay, 2012, p. 18 para. 4) en quittant l'entreprise. Un individu va quitter l'organisation pour « *punir* » celle-ci de n'avoir pas respecté ses engagements ou pour se sentir mieux. D'autres auteurs (Jones et Skarlicki, 2003) confirment cette deuxième raison par la théorie de l'échange social. Celle-ci a déjà été utilisée pour expliquer des comportements de turnover volontaires ainsi que la norme de reciprocité (Gaudet et Tremblay, 2012). Dans ce cas, les employés se

sentent redevables d'une « dette » envers l'organisation qu'ils paient en restant (Zhang et Agarwal, 2009). C'est ce qu'on appelle l'implication normative (Giraud, Roger et Thomines, 2012).

Suite à leur étude sur les effets du leadership sur la rétention, Gaudet et Tremblay (2012) concluent que les comportements de leadership influencent la perception de l'équité. Et par leur rôle de représentants de l'entreprise les managers parviennent, avec leur comportement, à « *promouvoir une meilleure perception de justice dans la distribution des ressources et, indirectement, à favoriser la rétention* » (p. 33, para. 2).

2.3.5. Facteurs favorisant la rétention

La littérature reprend différents facteurs susceptibles d'augmenter le taux de rétention. Ameen et Hameed (2018) ont mis en avant, dans leur étude, une série de facteurs destinés à fidéliser les employés de la génération Y.

- Il semblerait que le **package salarial** soit un élément motivateur chez les jeunes mais pas spécialement le salaire. C'est plutôt les avantages sociaux (voiture, chèques-repas, assurances groupe, etc.) et les primes à la performance qui attirent la génération Y. Selon Jensen, McMullen et Stark (2007, cité dans Ameen et Hameed, 2019), il est surtout important de trouver un équilibre entre le salaire et ces avantages. Dès lors, des packages salariaux personnalisables semblent être la solution idéale. En effet, comme on l'a vu précédemment, les attentes de chaque individu diffèrent. C'est pourquoi, proposer à un jeune de former son propre package salariale augmente les chances qu'il soit fidèle.
- Comme expliqué plus haut, la génération Y est en quête d'un environnement de travail agréable où elle peut pratiquer du travail en équipe tout en étant très indépendante. C'est pourquoi, **l'environnement de travail** lui-même forme un facteur de rétention de la génération Y. L'environnement physique et social doit être idéal. Par environnement social, les auteurs entendent ici un style de management coopératif, un esprit ouvert et un partage des connaissances, une reconnaissance de la part des collègues et des managers et surtout, recevoir des feedbacks de leur part. Enfin, l'équilibre vie privée/vie professionnelle est le dernier élément de l'environnement social. Plus un individu sera libre d'organiser ses temps de travail, plus il aura envie de rester. « *Les doivent s'assurer que des horaires de travail flexibles sont acceptés au sein de l'organisation, sinon cela entraînera du stress et des conflits (Kaye & Jordan-Evans, 2002; Jensen, McMullen & Stark, 2007). Un horaire de travail flexible ne se limite pas au choix des heures de travail, mais comprend également le travail à domicile et ailleurs (Kaye & Jordan-Evans, 2002).* » (Ameen et Hameed, 2019, p. 31, para. 3)

- Ameen et Hameed (2019) confirment dans leur étude que les employés de la génération Y seront propices à rester dans une organisation qui leur offre des **opportunités de croissance** personnelles et professionnelles et la possibilité de se perfectionner en suivant des **formations**.
- Enfin, des **feedbacks fréquents** sont le dernier élément développé par ces deux auteurs comme facteur de rétention. « *Le feedback des employés ne se limite pas à une évaluation annuelle officielle et peut être donnée lors de réunions informelles et sociales (Martin et Tulgan, 2001). (...) La génération Y s'attend à une plus grande interaction informelle (Lewis, 2015). L'objectif de fournir un feedback à un employé est de reconnaître sa performance et de le motiver (Jensen, McMullen & Stark, 2007).* »(Ameen et Hameed, 2019, p. 32, para 1). Il est également important que la génération Y ait la possibilité de donner des feedbacks à ses supérieurs.

Suite à l'étude de Gaudet et Tremblay (2012), nous pouvons ajouter la **perception juste de l'équité** comme facteur additionnel.

2.3.6. La marque employeur comme outil de fidélisation

Comme le démontrent Charbonnier-Voirin, Laget et Vignolles (2014) dans leur étude sur « la perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective et l'intention de quitter l'organisation », la marque employeur joue un rôle positif sur l'organisation notamment en matière de recrutement, de taux de rétention (Backhaus et Tikoo, 2004 ; Davies, 2008 ; Charbonnier-Voirin, Laget et Vignolles, 2014 ; Agarwal et Kumar Maurya, 2019). « *Elle réduirait par conséquent les couts associés au turnover (...) et au processus de recrutement. (...) Elle améliorerait l'implication, la satisfaction et la motivation des salariés. (...) Ce faisant, elle serait source de performance organisationnelle et de compétitivité.* » (Charbonnier-Voirin, Laget et Vignolles, 2014, p.4, para. 2).

Pour produire ces effets dans une entreprise, Agarwal et Kumar Maurya (2019), comme cela a déjà été développé plus tôt dans ce présent travail, insistent sur la notion de marque employeur interne qui représente le « matching » entre les attentes des employés et ce que l'entreprise offre. En respectant les demandes de chacun des individus et les facteurs qui favorisent la rétention, l'entreprise peut obtenir une main-d'œuvre fidèle. « *Les recherches précédentes montrent que le taux de roulement et l'absentéisme sont liés négativement et diminuent lorsque les employés de l'organisation perçoivent que le travail qu'ils accomplissent atteint leurs valeurs importantes.* » (McMurtey, Grover, Teng, and

Lightner, 2002, cité dans Agarwal et Kumar Maurya, p. 303, para. 3) il est important de satisfaire les attentes des nouveaux arrivants “*en leur offrant des expériences positives et influencer ainsi favorablement leurs attitudes et comportements.*” (Charbonnier-Voirin, Laget et Vignolles, 2014, p. 5, para. 4). Si cette promesse est respectée, alors cela réduit l'intention de quitter l'entreprise. Pour rappel, les individus peuvent se sentir trahis si les promesses faites avant le recrutement ne reflètent pas ce qu'ils vivent en entreprise.

Finalement, il est prouvé par plusieurs études (Mark et Toelken, 2009 ; Charbonnier-Voirin, Laget et Vignolles, 2014) que l'intention de quitter l'entreprise s'accroît lorsque la marque employeur externe présentée avant le recrutement s'avère moins forte en interne ou si elle est présentée comme faible au candidat et qu'elle s'avère tout aussi faible en interne.

Charbonnier-Voirin, Laget et Vignolles (2014) concluent parfaitement ce chapitre en disant « *l'entreprise (est consciente de)(...) l'importance d'être cohérent entre le discours véhiculé par la marque employeur externe et ses actes vis-à-vis des salariés. Les chercheurs s'accordent sur le fait que la marque employeur externe doit être compatible avec les réalités de l'organisation (Ambler et Barrow, 1996 ; Backhaus et Tikoo, 2004 ; Roy, 2008), faute de quoi ses avantages seraient totalement annihilés.* » (P. 5, para. 1). A cet égard, il est « *primordial d'impliquer les salariés dans les différentes étapes de création et de développement de la marque employeur pour que celle-ci soit efficace et qu'ils vivent la marque : qu'ils se l'approprient, la comprennent et soient plus impliqués. De cette manière la marque employeur peut refléter des attributs réels du travail et de l'organisation, basés sur des descriptions réalistes des postes qui permettent de fournir aux candidats une information sincère et équilibrée au sujet du travail et dans lesquels les collaborateurs se reconnaissent.* » (Charbonnier-Voirin et Lissillour, 2018, p.113, para. 1)

3. La problématique

Les deux premiers points de cette partie consacrée à la revue de la littérature nous ont permis de réaliser l'enjeu d'une bonne politique d'intégration dans le processus de rétention de jeunes de la génération Y.

En effet, cette génération, encline à donner du sens à ses actions professionnelles et privées, à la recherche de challenge, de reconnaissance et d'approbation de ses supérieurs hiérarchiques, mais avec un faible loyalisme institutionnel, pousse les entreprises à investir dans des techniques de développement continu pour les garder en leur sein.

Etant donné que la littérature soulève le rôle primordial des managers à la fois dans l'intégration de tout collaborateur ainsi que dans les exigences des jeunes, il nous semble opportun d'interroger aussi des managers dans la suite de ce travail.

A la suite de cette phase exploratoire faisant un tour minutieux des théories et concepts déjà existants en matière de pré intégration, de rétention et de la génération Y, nous pouvons désormais aboutir à une question de recherche qui guidera la suite de ce travail. Elle est la suivante :

En quoi la pré intégration influence-t-elle la rétention des jeunes de la génération Y hautement qualifiés ?

Pour tenter d'y répondre, nous avons établi un certain nombre d'objectifs opérationnels à l'aide de la théorie existante et d'une réflexion personnelle. En effet, beaucoup d'études s'intéressent à l'effet de la marque employeur sur la rétention ou encore de l'intégration sur la rétention. Cependant, peu, voire aucune, n'existe sur les conséquences d'actions entreprises pendant la pré intégration sur la rétention. Or, la pré intégration est un moment crucial lors duquel un candidat se fait ses premières impressions sur son futur employeur. C'est pourquoi, il nous semblait intéressant d'entamer de plus amples investigations sur les potentiels liens de cause à effet entre cette période et la rétention des jeunes.

Voici une liste des objectifs opérationnels à tester sur le terrain :

- déterminer les expériences de pré intégration des individus interrogés
- définir les attentes de la génération Y

- définir l'importance de l'intégration chez les jeunes et chez les managers
- comparer la perception de l'intégration par les jeunes et par les managers
- définir les tendances de recherches d'emploi chez les jeunes
- déterminer les modes de travail des jeunes
- déterminer et comparer la vision idéale du management pour les jeunes et pour les managers afin de déterminer le rôle attendu d'un manager à l'heure actuelle
- identifier les raisons qui incitent les jeunes à rester dans une entreprise
- établir le lien entre leur ressentiment après leur intégration et leur intention de rester

Pour ce faire, nous allons réaliser une étude qualitative à l'aide d'entretiens semi-dirigés afin de comprendre ces différents phénomènes.

Partie 2 : méthodologie

Dans cette seconde partie consacrée à la méthodologie, nous allons passer en revue les différentes étapes qui nous ont permis de récolter nos données.

Dans un premier temps, nous allons présenter notre échantillon par choix raisonné. Ensuite nous allons expliquer la manière dont nous avons procédé pour récolter ces données à savoir, par l'analyse qualitative que nous avons divisée en deux analyses distinctes : une analyse quantitative par la méthode causale de Miles et Huberman et une qualitative à l'aide de l'analyse de contenu.

Avant de récolter nos données sur le terrain, nous avons envisagé différentes manières de procéder. Après réflexion, nous avons opté pour la recherche qualitative parce que nous souhaitions réaliser une étude inductive au plus proche possible du terrain. C'est pourquoi, une analyse quantitative risquait de biaiser nos résultats surtout que nous voulions des réponses à des questions précises qui demandent une certaine réflexion de la part des participants. De plus, dans ce travail, nous mettons l'accent sur la compréhension d'un phénomène et non pas la mesure de celui-ci. C'est pour cette raison que l'analyse qualitative nous semblait être une solution optimale pour cette approche.

Pour ce faire, nous avons opté pour une analyse causale et une analyse de contenu. D'après Thietart et al. (2014, p. 552, para.2) elle « *repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions ou significations similaires, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs du discours. Le texte est découpé et ordonné en fonction des unités d'analyse que le chercheur a choisi d'étudier.* » Ces unités d'analyse choisies à l'aide d'une méthode de codage se situent en annexes 7 et 8 de ce présent travail (voir annexe 7 : tableau de codage des entretiens semi-dirigés génération Y et annexe 8 : tableau de codage des entretiens semi-dirigés managers). On y a repris l'ensemble des éléments analysés lors des entretiens classés en différentes catégories.

L'unité d'analyse est un mot, un groupe de mots, une phrase ou des morceaux de phrases que nous allons choisir comme élément pour découper le texte. Nous avons opté pour une analyse thématique, c'est-à-dire l'analyse d'une portion de phrase ou de plusieurs phrases qui se rapportent au même thème (Thietart et al., 2014).

Dans la suite de cette section, nous allons expliquer notre échantillon, le champ d'analyse de notre étude, les outils employés ainsi que les limites de ceux-ci.

1. Champ d'analyse

Thietart et al. (2014) définissent l'échantillon comme "*l'ensemble des éléments sur lesquels des données seront rassemblées.*" (p.220, para. 1). Pour répondre à nos objectifs opérationnels, nous avons constitué un échantillon par choix raisonné. Il s'agit d'éléments « *choisis de manière précise en respectant les critères fixés par le chercheur* » (Thietart et al., 2014, p. 221, para. 2). Ce choix nous a réconforté puisque la littérature stipule que « *pour les petits échantillons, une méthode par choix raisonné donne d'aussi bons résultats qu'une méthode probabiliste* » (Thietart et al., 2014, p.233, para.2). Or, bien que la taille de notre échantillon ne fût pas définie d'avance, nous savions que nous n'aurions pas le temps d'interroger une quantité très grande d'individus.

Pour que notre échantillon ne soit pas trop homogène nous avons limité nos critères de sélection afin de pouvoir apporter de l'hétérogénéité avec différentes organisations de différents secteurs, des diplômes de toutes disciplines confondues, des nationalités différentes et de sexe aléatoire.

Les critères sont les suivants :

- Une personne née entre 1979 et 1996 ;
- Une personne active sur le marché du travail ;
- Une personne disposant d'un diplôme de l'enseignement supérieur de type long.

Ces critères homogènes nous permettent de renforcer la validité interne de notre échantillon. La validité interne consiste à « *s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats par rapport aux objectifs déclarés du chercheur.* » (Thietart et al., 2014, p. 221, para. 4) tandis que la validité externe permet d'étendre les résultats obtenus à d'autres éléments (Thietart, 2014). C'est pourquoi, pour étendre cette validité externe, nous avons rapidement décidé d'interroger des managers afin d'enrichir nos données et de pouvoir comparer les différents points de vue.

Lorsqu'il a été question de se rendre sur le terrain, nous avions déterminé un champ d'analyse préalable que nous avons dû modifier suite à des désistements ou à des conditions particulières.

Notre champ d'analyse préalable était le suivant : nous savions qu'au plus le nombre d'interrogés était grand, au plus la confiance dans les réponses récoltées l'était également. C'est pourquoi nous avons contacté au total 25 personnes répondant aux critères de notre échantillon venant de différents

secteurs. Dans ceux-ci, il y avait 16 jeunes de la génération Y et 9 managers. Des entretiens individuels en face-à-face étaient prévus du mercredi 18 mars au vendredi 10 avril.

Cependant, les circonstances exceptionnelles dans lesquelles s'est déroulée la réalisation de ce travail nous ont poussés à changer la manière d'interroger les individus. La période est restée inchangée et les entretiens se sont tous faits par vidéoconférence. Au total, 16 personnes ont pu être interrogées. 12 jeunes de la génération Y et 4 managers.

Enfin, un respect de la confidentialité souhaitée nous conduit à garder les noms secrets mais voici la liste des membres de notre échantillon présenté pour la génération Y par sexe – âge – diplôme – nationalité – fonction – nombre d'employeurs à son actif et pour les managers sexe -fonction :

- Entretien génération Y1 - Femme – 31 – Master en Communication – belge – gestionnaire des relations extérieures et partenariales – 3 employeurs
- Entretien génération Y2 - Homme – 27 – Ingénieur Industriel – belge – Installer Sales Developer – 1 employeur
- Entretien génération Y3 - Femme – 26 – Master en Communication – française – Junior Communication Officer – 2 employeurs
- Entretien génération Y4 – Homme – 29 – Master Sciences de Gestion – belge – Group Financial Analyst – 2 employeurs
- Entretien génération Y5 – Homme – 30 – Ingénieur Industriel – italien – Project Engineer – 2 employeurs
- Entretien génération Y6 – Femme – 25 – Finance – française – Junior Finance Controller – 2 employeurs
- Entretien génération Y7 – Homme – 28 – Ingénieur Pétrochimie – belge – Group Safety Engineer – 1 employeur
- Entretien génération Y8 – Homme – 27 – Ingénieur Industriel – belge – Senior Project Engineer – 2 employeurs
- Entretien génération Y9 – Homme – 27 – Ingénieur de Gestion – belge – corporate development analyst – 1 employeur
- Entretien génération Y10 – Homme – 32 – Ingénieur Industriel – espagnol – Group Financial Business Partner – 3 employeurs
- Entretien génération Y11 – Homme – 31 – Ingénieur Commercial – belge – Financial IT Controller – 2 employeurs
- Entretien génération Y12 – Homme – 26 – Ingénieur – français – Calcination & Lime Processing – 1 employeur
- Entretien manager 1 – Homme – Sales Director
- Entretien manager 2 – Femme – Headquarters HR Director
- Entretien manager 3 – Homme – M&A Senior Manager
- Entretien manager 4 – Femme – Group FP&A Director

2. Outils

Comme nous l'avons déjà mentionné plus haut, pour récolter des données primaires auprès de notre échantillon, nous avons eu recours à l'entretien individuel dit « semi-dirigé ».

L'entretien est l'un des modes de collecte des données le plus utilisé dans les études qualitatives. Il s'agit de récolter les données discursives que les individus vont chercher dans leur mental conscient ou inconscient (Thietart et al., 2014). Nous avons réalisé des entretiens individuels en face-à-face par vidéoconférence. Lors de ceux-ci, le sujet était libre de partager tout ce qu'il voulait, sous garantie d'une confidentialité totale sur leur identité.

Afin d'atteindre nos objectifs opérationnels et répondre à notre question de recherche, nous avons structuré notre entrevue à l'aide d'un guide d'entretien. Celui-ci était composé de questions principales regroupant les différents thèmes à aborder. Lors de certains entretiens, des questions d'investigation et d'implication ont été posées spontanément pour approfondir certains sujets. De plus, l'ordre des questions a varié d'un entretien à l'autre pour permettre au sujet de s'exprimer le plus librement possible. C'est lui-même qui dirigeait le déroulement de la conversation. De temps en temps, nous recentrions les questions sur le thème suivant. Enfin, certaines questions n'ont pas été posées à certains sujets pour éviter tout blocage ou tout sentiment d'écoute partielle et non pas active comme nous nous efforçons de respecter.

Le guide d'entretien a été structuré par rapport à la question de recherche, les objectifs opérationnels et à la suite de notre revue de la littérature mettant en avant un nombre important de données secondaires. Nous avons distingué deux guides d'entretien différents pour la génération Y et les managers (voir annexes 5 : guide d'entretien génération Y et annexe 6 : guide d'entretien managers).

2.1. Guide d'entretien génération Y

Le guide d'entretien était divisé en trois thèmes appelés « concepts » principaux : la pré intégration, la génération Y et la rétention. Ces trois thèmes étaient subdivisés en sous thèmes que nous avons appelés « dimensions ». Des questions générales étaient préparées pour celles-ci.

Dans un premier temps, nous avons posé des questions sur leurs expériences en matière de pré intégration. Pour ce faire, nous avons posé des questions relatives à la recherche d'emploi, à

l'entretien de recrutement, aux actions mises en place par leur futur employeur, sur leur premier jour ainsi que sur la congruence entre leurs attentes et la réalité. Voici quelques exemples de questions que vous pouvez retrouver en intégralité en annexe 5 (voir annexe 5 : guide d'entretien génération Y) :

- « Quel sentiment décrirait au mieux votre ressenti lors de votre recherche d'emploi ? »
- « Quelles étaient vos critères de recherche ? »
- « Qu'est-ce qui vous a attiré chez votre employeur actuel ? »
- « Pourriez-vous énoncer les actions mises en place par l'organisation entre le moment de votre entretien de recrutement et le premier jour ? »
- « Racontez-moi votre premier jour. »
- « Exprimez vos sentiments entre vos attentes et la réalité de l'entreprise à cette époque. Selon vous, qu'est-ce qui aurait pu améliorer ce sentiment ? »

Ensuite, nous nous sommes intéressés aux caractéristiques de la génération Y et à leur mode de fonctionnement. Pour ce faire, nous leur avons posé des questions sur leur représentations de la justice organisationnelle, l'importance de l'autonomie dans le travail, leur type de management idéal ainsi que sur le mode de travail (en équipe ou individuel) :

- « Comment décrieriez-vous la façon dont vous avez été traité entre le recrutement et le premier jour ? »
- « Quelle importance accordez-vous à l'équité en entreprise ? »
- « Dans quelle mesure est-ce important pour vous d'être autonome dans votre tâche ? »
- « Décrivez-moi votre vision idéale du management. »
- « Quelle relation établiriez-vous avec votre supérieur ? A quel degré cette relation vous importe-t-elle ? »
- « Comment préférez-vous travailler ? »

Enfin, nous avons abordé le thème de la rétention afin de saisir son rôle dans l'organisation et à quel degré les jeunes se sentent attachés à leur employeur. Pour cela, nous avons divisé ce thème en deux dimensions : la satisfaction extrinsèque, c'est-à-dire tous les aspects du travail peu ou pas liés au travail lui-même et l'implication affective, ou l'attachement émotionnel à une organisation. Dans la première dimension, nous avons posé des questions sur l'environnement de travail, le feedback et l'équité ainsi que les opportunités de carrière. Dans la seconde, nous questionnions leur niveau d'appartenance et leur ressenti en matière de marque employeur aux niveaux des attentes, des raisons de rester ou de quitter une organisation ainsi qu'aux éléments qui pourraient améliorer de la rétention.

« Décrivez-moi votre environnement de travail idéal. »

« Expliquez-moi votre motivation principale dans la réalisation de votre travail. »

« Décrivez-moi votre équilibre vie professionnelle/privée idéal. »

« A quelle fréquence attendez-vous un retour de votre manager ? »

« Comment les opportunités de croissance vous ont-elles été présentées lors de votre recrutement ? Cela a-t-il influencé votre choix ? »

« Quel sentiment d'appartenance partagiez-vous avec l'entreprise lors de votre premier jour ? Ce sentiment-a-t-il changé ? Comment ? »

« Avez-vous déjà ressenti une trahison entre les attentes formulées et la réalité vécue ? »

« Citez-moi 3 raisons pour lesquelles vous avez quitté votre employeur précédent. »

« Selon vous, qu'est-ce qui améliorerait la rétention ? »

2.2. Guide d'entretien manager

Le guide d'entretien pour les managers était composé des mêmes concepts principaux. Cependant, les dimensions étaient quelque peu différentes.

En ce qui concerne la pré intégration, nous avions divisé le concept en quatre dimensions : la marque employeur, l'entretien de recrutement, la communication de l'organisation et l'intégration avec des questions (à retrouver en intégralité dans l'annexe 6) (voir annexe 6 : guide d'entretien managers) telles que :

« Comment décririez-vous votre stratégie de marque employeur ? »

« Décrivez-moi votre processus de recrutement et le rôle que vous y jouez. »

« Pourriez-vous énoncer les actions mises en place par votre organisation entre le moment de l'entretien de recrutement et le premier jour d'un nouveau collaborateur ? »

« Expliquez-moi votre processus d'intégration et le rôle que vous y jouez »

« Quelle place accordez-vous à la pré intégration dans votre organisation ? »

Ensuite pour le concept de génération Y, nous l'avons divisé en trois dimensions : la justice organisationnelle, le type de management idéal et la relation avec l'équipe, le management intergénérationnel :

« Les comportements de leadership influencent la perception de l'équité. Et par leur rôle de représentants de l'entreprise les managers parviennent, avec leur comportement, à « *promouvoir une meilleure perception de justice dans la distribution des ressources et, indirectement, à favoriser la rétention*. Qu'en pensez-vous ? »

« Quelle relation établissez-vous avec votre équipe ? A quel degré cette relation vous importe-t-elle ? »

« Comment évaluez-vous leur travail ? Evaluent-ils le vôtre ? Comment ? »

« Décrivez-moi les exigences d'un demandeur d'emploi actuel. »

Finalement, les questions relatives à la rétention étaient regroupées sous cinq dimensions : l'environnement de travail, les feedbacks et l'équité en équipe, les opportunités d'évolution de carrière, l'appartenance et le turnover.

« Décrivez-moi votre environnement de travail idéal. »

« Décrivez-moi votre vision idéale du management. »

« Comment décririez-vous le rôle que vous jouez dans cet environnement. »

« A quelle fréquence donnez-vous un retour à vos collaborateurs ? »

« Décrivez la relation que vous entretenez avec vos collaborateurs dès le premier jour. »

« Quel rôle attribuez-vous à la formation ? »

« Selon vous, la formation joue-t-elle un rôle sur l'intégration ? Comment ? »

« Quelle est votre position par rapport aux valeurs de l'entreprise ? »

« Citez-moi 3 raisons pour lesquelles les collaborateurs quittent l'organisation »

« Selon vous, qu'est-ce qui améliorera la rétention ? »

2.3. Objectifs de la récolte des données

L'objectif principal de cette collecte de données a été de comprendre les expériences de pré intégration et d'intégration des jeunes et le rôle que les managers leur accordent ainsi que d'identifier les exigences et attentes de la nouvelle génération et comment les managers appréhendaient cette thématique. De plus, nous voulions identifier dans quelles mesures cette intégration et ces interactions entre équipe et supérieur hiérarchique jouaient un rôle sur la rétention.

Etant donné que nous cherchions à connaitre les positions et attitudes de chaque acteur face à nos différents concepts, nous avons construit un guide d'entretien assez structuré afin de faciliter l'analyse horizontale des entretiens.

Selon Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert (2018, p. 254, para. 1), l'analyse horizontale consiste à « *repérer les récurrences et régularités d'un document à l'autre à l'intérieur du corpus total.* »

3. Les données récoltées

L'ensemble des entretiens individuels a, dans un premier temps, été entièrement retranscrit. Ces retranscriptions se trouvent dans les annexes 9 et 10 (voir annexe 9 : retranscriptions entretiens génération Y et annexe 10 : retranscriptions entretiens managers). Celles-ci nous ont permis d'établir un tableau de codage regroupant les différents thèmes abordés et les unités d'analyse sélectionnées. Suite à cela, nous pouvions plus facilement procéder à l'analyse horizontale de ces unités afin de mettre en avant l'intensité de certaines variables, leurs covariances, leurs associations, leurs oppositions ou leurs divergences.

4. Limites

La première limite d'une analyse qualitative réside dans « *le fait qu'elle s'inscrit dans une démarche d'étude d'un contexte particulier* » (Thietart et al., 2014, p. 122, para.1). Autrement dit, le recours à cette démarche nous entraîne à ne tester qu'une théorie et parfois, par contre-exemple, nous modifions une généralisation. C'est pourquoi, il est important de garder à l'esprit que dans le cadre de ce mémoire, c'est un choix personnel qui nous a poussés à investiguer le terrain sur le rôle de la pré intégration sur la rétention mais en aucun cas d'en retirer une théorie générale.

A travers notre analyse du terrain, nous nous contentons de mettre en avant des avis semblables ou divergents sur un même sujet afin d'identifier des influences ou des relations de cause à effet et peut-être permettre par la suite d'ouvrir de nouvelles perspectives vers d'autres études. Afin de pallier à d'éventuelles craintes de subjectivisme, nous prônons ici une entière objectivité de la part des chercheurs et nous n'interprétons que le discours des individus étudiés.

Enfin, la taille de l'échantillon a été déterminée en fonction des disponibilités des personnes interrogées et du temps imparti. Nous sommes conscients qu'un échantillon plus grand permettrait de dégager de plus amples informations ou d'en préciser certaines que nous allons développer plus bas.

Partie 3 : analyse

Dans cette avant dernière partie, nous allons analyser nos données récoltées de deux manières.

Dans un premier temps, nous allons procéder à une analyse quantitative des variables afin d'identifier leur intensité et les covariances qui existent entre celles-ci. Pour ce faire, nous allons d'abord créer une échelle d'intensité que nous appliquerons ensuite dans l'analyse causale de Miles et Huberman.

Dans un second temps, nous allons procéder à une analyse qualitative de contenu. Pour cela, nous allons identifier les relations entre les variables et les illustrer à l'aide de verbatims.

Ces deux manières nous permettront d'obtenir une meilleure visibilité sur les relations entre les différentes variables et de confronter les différents avis pour nous permettre, à la fin de cette partie, de faire le bilan et de répondre à notre question de recherche.

Le choix de recourir aux deux méthodes d'analyse nous permet d'approfondir notre maîtrise des données récoltées et d'enrichir les résultats escomptés. En effet, l'analyse quantitative permet le comptage des unités d'analyse et ainsi mettre l'accent sur la fréquence à laquelle elles apparaissent tandis que l'analyse qualitative nous permet « *d'interpréter les unités en les replaçant dans un contexte plus global. (...) c'est apprécier l'importance des thèmes dans le discours plutôt que de le mesurer.* » (Thietart et al., 2014, p. 559, para. 3)

Dans la dernière partie de ce travail, nous discuterons de la manière adéquate pour bien intégrer un collaborateur et surtout, pour le garder le plus longtemps possible. Par la suite, nous poserons les limites de cette étude ainsi qu'une conclusion générale.

1. Analyse quantitative

1.1. Echelle d'intensité

Dans cette première partie, nous allons déterminer une échelle d'intensité des variables. Pour cela, nous avons choisi la méthode employée par Martin et Eisenhardt dans leur étude en 2010 (Thietart et al., 2014).

Nous choisissons d'établir l'échelle en fonction de la fréquence d'apparition d'une variable. Ainsi, en raison de notre nombre limité d'entretiens réalisés, l'échelle sera la suivante :

Pour les entretiens réalisés auprès des jeunes de la génération Y :

- Faible : apparaît entre 0 et 3 fois
- Moyenne : apparaît entre 4 et 7 fois
- Forte : apparaît entre 8 et 12 fois

Pour les entretiens réalisés auprès des managers :

- Faible : apparaît 1 fois
- Moyenne : apparaît 2 fois
- Forte : apparaît 3 à 4 fois

Cette échelle a été déterminée sur base de nos propres observations et par conséquent, il faut rester prudent dans l'interprétation des résultats qu'elle amènera. Cependant, cette méthode permet d'avoir une bonne visualisation de la fréquence d'apparition de chacune des variables de notre analyse.

1.2. Analyse causale de Miles et Huberman

Cette technique d'analyse, présentée dans l'ouvrage de Thietart et al. (2014), permet de « *percevoir une variation d'un phénomène afin de comprendre les mécanismes (endogènes et exogènes) à l'œuvre dans sa réalisation.* » (p.350, para. 3).

Pour ce faire, nous procédons à cinq étapes :

- 1) Nous transformons les catégories et concepts en variables.
- 2) Nous évaluons l'intensité des variables utiles à notre étude.
- 3) Nous établissons des liens entre deux variables qui covarient.
- 4) Nous établissons le sens de cette relation.
- 5) En cas de relation modérée, nous ajoutons une autre relation avec une autre variable pour comprendre la conséquence.

Les thèmes choisis ci-dessous ont été déterminés en fonction des neufs objectifs opérationnels que nous résumons de la manière suivante :

- A) Tendances recherche emploi génération Y

- B) Expériences **pré intégration** génération Y – managers
- C) Importance de **l'intégration** génération Y – managers
- D) Perception **intégration** génération Y – managers
- E) Modes de travail **génération Y**
- F) Attentes **génération Y**
- G) **Management** idéal génération Y – managers
- H) Critères de **rétention**
- I) Ressenti intégration – rétention

Etant donné que toutes les questions n'ont pas pu ou su être posées lors des entretiens individuels, nous avons également créé un tableau des scores reprenant la fréquence de chaque variable en fonction du nombre total de réponses récoltées. Ce tableau se trouve dans l'annexe 11 (voir annexe 11 : tableau des scores analyse causale).

Le tableau est composé de gauche à droite du numéro de la variable, du nom de la variable, de l'intensité (fréquence d'apparition) et de la covariance ainsi que le sens de celle-ci.

Tableau 2 : variables de l'analyse causale

Analyse causale génération Y			
	Variable	Intensité	Covariance et sens de la relation
Thème A : Critères recherche d'emploi			
1.	Challenge/Job dynamique	Forte (8)	1 à 7 1 à 11
2.	Réputation entreprise (secteur, type entreprise, nom)	Forte (11)	2 à 8 2 à 9
3.	Flexibilité (horaires)	Moyenne (6)	3 à 25 3 à 31
4.	Evolution (formation, perspective carrière)	Faible (3)	4 à 13
5.	Salaire	Faible (3)	5 à 40
6.	Compétences diplôme	Faible (3)	
Thème B : Pré intégration			
Marque Employeur – attraction du candidat			
7.	Poste/Mission	Forte (11)	7 à 22
8.	Valeurs (relations humaines, valeurs familiales)	Forte (8)	8 à 23 8 à 24
9.	Prestige de l'entreprise (secteur, boîte)	Forte (8)	
10.	Emplacement	Moyenne (4)	
11.	Dynamisme	Moyenne (5)	11 à 27

12.	Manager	Moyenne (4)	12 à 27
13.	Evolution carrière et dvlpt (expat, évolution, impact, faire partie du changement)	Forte (8)	13 à 38 13 à 37 13 à 36
14.	Présentation perspectives évolution	Faible (2)	14 à 37 14 à 38
15.	Sentiment positif post entretien	Moyenne (5)	
16.	Sentiment négatif post entretien	Moyenne (4)	
17.	Actions de pré intégration par entreprise	Faible (3)	17 à 35
18.	Appréhension premier jour	Forte (8)	18 à 19
19.	1er jour concluant	Forte (8)	19 à 27
20.	Congruence positive avec attentes	Moyenne (5)	
21.	Congruence négative avec attentes	Moyenne (6)	21 à 28 21 à 33
Thèmes C et D : l'intégration			
22.	Formation	Forte (8)	22 à 38 22 à 25
23.	Valeurs	Forte (10)	23 à 33
24.	Equité	Moyenne (6)	
Thèmes E, F et G : Génération Y			
25.	Autonomie	Forte (9)	25 à 39
26.	Feedback	Forte (9)	26 à 37 26 à 33 26 à 24
27.	Management coopératif (relation et travail)	Forte (8)	27 à 39 27 à 26 27 à 38
28.	Management directif (relation et travail)	Moyenne (4)	
29.	Relation hiérarchique manager	Moyenne (6)	
30.	Relation coopérative manager	Moyenne (7)	
31.	Équilibre vie pro/vie perso	Forte (9)	31 à 25
32.	Relation collègues	Moyenne (7)	32 à 34
Thèmes H et I : Rétention			
33.	Appartenance	Moyenne (5)	33 à 32
34.	Travail d'équipe	Moyenne (6)	34 à 27
35.	Pré intégration	Faible (3)	
36.	Formation	Faible (3)	

37.	Opportunités dvlpt carrière	Moyenne (5)	
38.	Implication dans projet (impact, réunion, responsabilités)	Forte (10)	
39.	Flexibilité	Moyenne (4)	39 à 31
40.	Package salarial	Faible (3)	40 à 31
Analyse causale managers			
41.	Marque employeur	Faible (1)	
Thème B : pré intégration			
42.	Interactions avec Candidat	Forte (3)	42 à 46
43.	Jeb desc	Forte (3)	43 à 46
44.	Culture	Moyenne (2)	44 à 48 44 à 50
45.	Transparence (dans les futures tâches, sur le candidat, sur le manager)	Forte (3)	45 à 46 45 à 43 45 à 60 45 à 59 45 à 61
46.	Fit avec candidat	Forte (3)	46 à 47
Thèmes C et D : l'intégration			
47.	Formation	Forte (3)	47 à 51 47 à 56 47 à 65
48.	Valeurs	Forte (3)	
49.	Equité	Moyenne (2)	49 à 52
Thèmes E, F et G : management			
50.	Valeurs	Forte (3)	50 à 64
51.	Confiance	Forte (3)	51 à 65 51 à 57 51 à 56 51 à 66
52.	Management collaboratif (être un coach)	Forte (3)	52 à 54 52 à 57 52 à 66
53.	Interactions avec équipe	Forte (3)	53 à 52 53 à 61
54.	Feedback	Forte (4)	54 à 63 54 à 57
55.	Source d'inspiration	Forte (3)	55 à 61 55 à 56
56.	Autonomie	Forte (4)	56 à 62
57.	Evaluation 365°	Forte (3)	57 à 52
58.	Challenger équipe	Forte (3)	58 à 54 58 à 65
Thèmes H et I : rétention			
59.	Formation	Moyenne (2)	59 à 63 59 à 65
60.	Package salarial	Moyenne (2)	
61.	Parcours intégration	Moyenne (2)	
62.	Flexibilité	Moyenne (2)	

63.	Evolution carrière	Forte (4)	63 à 65
64.	Sustainability (et valeurs)	Moyenne (2)	
65.	Implication dans projets	Forte (3)	
66.	Peu de hiérarchie	Forte (4)	

Ici déjà, nous pouvons observer que la fréquence de certaines variables confirme des concepts théoriques vus précédemment.

Nous avons décidé de nous pencher, dans cette partie, sur les variables ayant une intensité forte pour procéder à de plus amples analyses. En nous concentrant sur les variables avec l'intensité la plus forte que nous avons surlignée en vert pour la génération Y et les managers, et en les mettant en lien avec les relations identifiées, nous constatons que dans la majorité des cas, les variables fortes sont reliées entre elles.

Nous allons procéder à une analyse de la génération Y et ensuite, des managers. Par la suite, nous analyserons le contenu du discours des deux populations et nous confronterons les convergences et divergences d'opinion.

1.2.1. *Génération Y*

Il a été identifié que 2/3 des répondants de la génération Y accordaient une grande importance au dynamisme du job et au challenge ainsi qu'au projet dans leur recherche d'emploi. Comme nous l'avons vu précédemment, cela confirme la théorie qui relate que les jeunes veulent trouver des entreprises qui leur permettent une liberté de décision et une autonomie dans les tâches mais également une certaine variété dans celles-ci. De plus, ils aiment être challengés.

Lorsqu'on analyse les relations de la variable « challenge/job dynamique », elles nous renvoient à deux variables fortes qui traduisent deux éléments qui ont attiré les jeunes chez leur employeur actuel à savoir, la présentation du poste et de la mission ainsi que le dynamisme de l'organisation et de l'échange avec les recruteurs et managers lors des entretiens.

La variable « Poste/mission » présentée lors de la phase de pré intégration nous envoie vers la formation qui suivra lors de l'intégration en entreprise. En effet, la plupart des postes requièrent des formations techniques et formatives qui permettent de se familiariser avec les comportements à

adopter et faciliter l'apprentissage des connaissances nécessaires à la réalisation de la tâche. Celles-ci doivent de préférence déjà être mentionnées lors du recrutement étant donné que la génération Y est en quête d'entreprises investissant dans la formation. Cette variable « formation » est un élément important de l'intégration souligné par les 2/3 des individus interrogés ainsi que dans la théorie qui la définit comme un outil incontestable de la socialisation organisationnelle.

Enfin, ces formations permettent aux jeunes de la génération Y d'être autonomes dans leurs tâches (variable forte d'un score de 9/12) et de ce fait, amplifient la variable jugée comme étant la plus forte en matière de rétention à savoir, l'implication dans les projets de l'entreprise.

Comme souligné plus tôt dans ce travail, un jeune dont l'autonomie est plus grande s'investira dans son lieu de travail et préconisera le travail d'équipe et le management collectif. Le management collectif permet aux équipes d'être plus productives par l'échange de feedbacks et par conséquent, par une perception plus juste de l'équité. Nous pouvons confirmer, grâce à la variable « Feedback » avec un score de 9/10, qu'il est en effet important pour la génération Y de recevoir un retour de son supérieur hiérarchique afin d'être à la fois reconnu pour son travail mais également permettre une amélioration de ses performances.

En appliquant de tels comportements, le travailleur augmente la confiance dans la relation avec son supérieur hiérarchique et peut prétendre par la suite à plus de flexibilité dans son travail pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée qui est un élément important dans notre analyse, avec un score de 9/12.

Lors de notre enquête qualitative, nous avons constaté que le critère le plus important dans la recherche d'emploi était la réputation de l'organisation de par son secteur, son type d'organisation, son nom ou son caractère familial. Ainsi, la variable « réputation organisation », dont le score est de 11/12, nous renvoie également à deux éléments.

Tout d'abord à la variable de pré intégration que nous avons appelé « valeurs » qui regroupe les valeurs de l'entreprise, le contact humain et l'esprit familial transmis qui ont préalablement attiré les candidats chez leur employeur mais qui ont également été transmises lors du recrutement. Ces valeurs sont également l'élément identifié comme le plus important aux yeux des interrogés durant l'intégration en entreprise. Cela confirme que la génération Y est en quête de sens dans son travail et accorde une grande importance aux valeurs de l'entreprise. Finalement, ces valeurs transmises et intégrées chez le candidat renforcent à la fois son sentiment de justice mais surtout son sentiment d'appartenance à l'organisation.

Ensuite, elle nous renvoie à une autre variable forte de pré intégration identifiée à savoir « le prestige de l'entreprise ». C'est un des éléments importants qui a attiré le plus les individus chez leur employeur.

Lorsqu'on fait le lien entre les variables : « réputation entreprise », « prestige entreprise » « valeurs » (pré intégration), « valeurs » (intégration) et « appartenance », on peut en déduire qu'il est primordial pour une organisation de mettre en place une marque employeur externe forte.

Effectivement, on peut constater que la réputation d'une entreprise est un élément primordial dans la recherche d'emploi et se confirme lorsque l'on constate que le prestige de l'entreprise a attiré bon nombre de candidats chez leur employeur actuel. De plus, une marque employeur forte est capable, non pas seulement d'attirer, mais également de garder ses talents en les plongeant dans sa culture et ses valeurs. Ici, notre analyse confirme que les valeurs véhiculées aident à s'intégrer et à se sentir attaché à l'entreprise.

Outre cela, une autre variable forte de la pré intégration que nous avons intitulé « évolution de carrière et développement » inclut les opportunités de développement de carrière, les expatriations, les voyages, l'impact sur l'entreprise et faire partie du changement. Elle établit un lien direct avec trois éléments qui améliorent la rétention.

D'abord, la formation, qui permet une amélioration continue et donne une sensation de reconnaissance au travailleur qui est plus enclin à rester dans l'entreprise.

Ensuite, les opportunités de développement de carrière qui représentent un élément non négligeable dans la littérature et de manière moyenne dans cette analyse.

Et enfin, l'implication dans les projets. En effet, celle-ci regroupe également l'importance pour les interrogés de ressentir toujours l'impression d'avoir un réel impact sur l'entreprise.

Enfin, beaucoup de personnes interrogées appréhendaient leur premier jour en entreprise mais le même nombre a finalement été rassuré après celui-ci. Selon nous, un premier jour concluant permet de favoriser dès le départ une relation positive avec l'équipe et le manager qui, en interagissant ensemble avec le nouveau collaborateur, forment les acteurs de la socialisation en entreprise. Cela préconise d'avance un management coopératif idéal avec davantage de feedbacks et plus d'implication dans les projets.

1.2.2. Managers

Nous n'avons pas procédé de la même manière pour analyser les variables relatives à l'analyse causale des managers. En effet pour ceux-ci, étant donné que notre question de recherche est orientée vers la génération Y, nous voulions obtenir une vision globale de la perception qu'ils avaient de la pré intégration, l'intégration, le management et la rétention des jeunes sans pour autant établir de liens entre la pré intégration et la rétention. Leurs avis nous importent pour comparer deux points de vue différents qui se côtoient quotidiennement. Pour ce faire, nous allons faire des liens entre chacune de leurs perceptions.

Selon eux, il est important, lors de la pré intégration, de maintenir un contact avec le candidat sans trop l'opprimer avant son premier jour au risque de le dégouter avant même de commencer. Cependant, cette interaction permet d'identifier si le candidat est idéal ou pas. En effet, à la variable « fit avec candidat », 3 managers sur 4 ont estimé qu'il était primordial lors du recrutement d'identifier si le candidat pourra être en ligne avec la culture et le futur job.

Le second élément primordial lors du recrutement d'un candidat est la description de fonction qui leur permet d'identifier toutes les compétences à tester avec le candidat mais également à être transparent. Cette transparence inclut d'être honnête envers le candidat sur les futures tâches qu'il devra accomplir, sur les compétences à tester, sur le package salarial et également sur la manière dont ils fonctionnent en tant que managers. Cette variable « transparence » est en relation avec trois variables favorisant la rétention des jeunes selon les managers autrement dit la formation, le package salarial et le parcours d'intégration.

Dans les variables identifiées comme fortes concernant l'intégration on y retrouve, comme pour la génération Y, la formation et les valeurs.

La formation est essentielle pour les managers à la fois pour rendre ses collaborateurs plus performants mais également parce que selon eux, c'est un signe pour la génération Y que l'organisation investit en eux.

De plus, c'est également montrer aux collaborateurs que nous leur faisons confiance et cette confiance est essentielle au bon fonctionnement d'une équipe. Lorsque cette relation de confiance est installée entre un manager et son collaborateur, on voit apparaître des relations entre variables telles que « implication dans des projets », « évaluation 365° », « autonomie », « peu de hiérarchie ». C'est donc de cette manière que peut naître un management coopératif efficace.

Outre cela, la formation est également l'outil qui permet au collaborateur de devenir autonome et par conséquent, plus flexible dans son travail.

Ensuite, l'ensemble des managers sont arrivés aux mêmes éléments indispensables dans le management d'aujourd'hui. Tout d'abord, un manager est ambassadeur de l'entreprise et par cela, il se doit d'être le transmetteur de valeurs. Un manager, c'est quelqu'un d'inspirant qui challenge son équipe et qui la suit quotidiennement afin de pouvoir rendre un retour sur leur travail et en recevoir un de leur part également. Un manager se doit d'être un coach plus qu'un superviseur et permettre à son équipe d'être autonome dans la réalisation quotidienne de ses tâches.

Ces témoignages nous confortent dans l'idée que nous avions émise plus haut dans ce travail qu'une intégration et par la suite une rétention ne peuvent être optimales sans la présence d'un bon manager.

Tous les éléments cités par les managers interrogés confirment la théorie.

En évaluant les variables rassemblant les critères mis en avant par les interviewés sur les compétences à acquérir pour être un bon manager, on peut remarquer qu'elles sont toutes en relation avec la rétention de la génération Y.

En effet, selon eux, la transmission de valeurs est d'autant plus importante de nos jours puisque, comme nous l'avons déjà mentionné, les individus de la génération Y sont conscients de leur impact sur l'environnement et de ce fait, partagent des valeurs civiques portées sur les autres et le développement durable. La variable « sustainability » a été identifiée comme un critère de rétention.

Ensuite, le management coopératif permet une structure plate et peu hiérarchique qui est importante pour garder un jeune dans l'entreprise.

L'interaction fréquente avec son équipe renforce l'esprit de groupe mais facilite également l'intégration d'un nouveau travailleur. Pour les managers interrogés, le parcours d'intégration est essentiel à la rétention.

Par ailleurs, les feedbacks, identifiés par les quatre managers comme capital en management permettent au collaborateur de s'améliorer et de prétendre à une évolution de carrière plus rapide. La variable « évolution carrière » est, avec « peu de hiérarchie », l'un des deux critères les plus importants pour la rétention.

Finalement, en se penchant sur les variables les plus fortes dans l'analyse causale des managers, nous en identifions quatre : « feedbacks » et « autonomie » dans le thème management et « évolution carrière » et « peu de hiérarchie » dans le thème rétention. Ces quatre variables sont en lien direct avec les éléments théoriques qui stipulent que la génération Y se sent bien dans un environnement de travail positif où elle peut s'accomplir, avoir un impact et se développer sous la tutelle d'un manager qu'elle identifie comme un coach avec qui elle peut s'exprimer librement et attendre un retour sur son travail.

1.2.3. Limites

Le but de cette analyse causale était avant tout de permettre une analyse globale de nos entretiens afin d'apprécier l'intensité des variables que nous pouvions ainsi relier à notre appréciation avec nos concepts et dimensions. Cependant, cette approche causale demeure pourvue d'une certaine limite à savoir que, nous analysons ici la relation logique entre deux variables mais nous n'appuyons pas la légitimation empirique du lien entre les dimensions et concepts.

Enfin, les lignes en rouge représentent les variables pour lesquelles soit aucune association n'a été trouvée, soit d'autres variables associées nous semblaient trop semblables l'une par rapport à l'autre. Cependant, nous les gardons volontairement dans le tableau puisque nous allons traiter ces données dans l'analyse de contenu.

2. Analyse qualitative

Dans cette partie, nous allons analyser le contenu du discours de chacune des personnes interrogées selon la méthode d'analyse de contenu présentée dans l'ouvrage de Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert (2018) ainsi que celui de Thietart et al. (2014). Il faut noter que pour réaliser l'analyse causale ci-dessus, nous nous sommes référés au tableau de codage qui a été effectué en amont de ces analyses mais que nous allons seulement expliquer plus longuement dans ce chapitre.

Cette analyse qualitative nous permettra de mettre en évidence les opinions de la génération Y et des managers pour observer leur convergences ou divergences en fonction de la théorie.

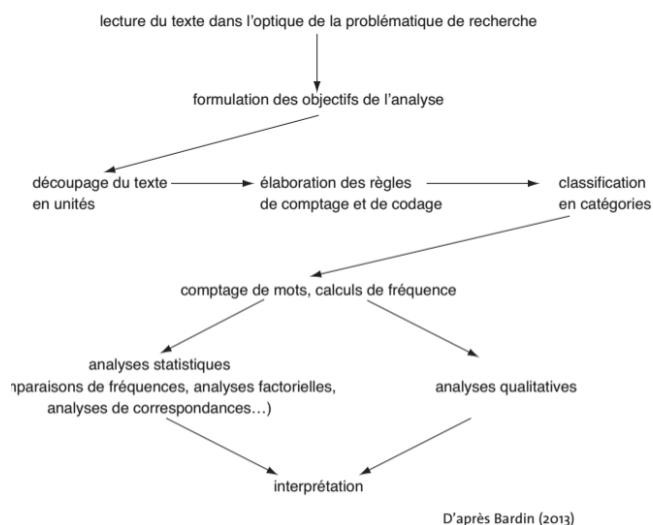
A l'issue de cette deuxième analyse, nous répondrons à notre question de recherche qui est : en quoi la pré intégration influence-t-elle la rétention des jeunes de la génération Y hautement qualifiés ?

2.1. Analyse de contenu

Selon Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert (2018, p.246, para. 3), l'analyse de contenu est « *une méthode de recherche qui utilise un ensemble de procédures pour faire des inférences valides à partir du texte.* » dans notre recherche, nous concentrons notre analyse sur le langage afin d'éclairer et de comparer « les structures formelles du langage » et nous nous intéressons uniquement au contenu explicite du discours.

On part du même postulat que Thietart et al. (2014) qui stipule que lorsque plusieurs unités d'analyse d'un discours se répètent, elles forment des centres d'intérêt des interlocuteurs. Pour analyser celles-ci, nous devons procéder à un découpage et un codage précis des entretiens afin de pouvoir les rassembler dans des catégories déterminées en fonction de nos objectifs opérationnels (voir annexes 7 et 8 : tableaux de codage des entretiens).

Figure 9 : les principales étapes de l'analyse de contenu



Source : Thietart, R-A. et al. (2014). Méthodes de recherche en management. (4e édition). Paris : Dunod.

Ce schéma montre les étapes d'une analyse de contenu complète. Dans le cadre de notre recherche, nous n'allons procéder qu'à des analyses qualitatives puisque l'analyse causale nous a déjà permis de compter les mots et la fréquence des variables importantes à nos yeux pour répondre à notre question de recherche.

Dans un premier temps, nous avons procéder au codage de nos données c'est-à-dire au découpage des entretiens individuels en unités d'analyse.

Une unité d'analyse est « *l'élément en fonction duquel le chercheur va procéder au découpage du discours ou du texte* » (Thietart et al., 2014, p.555, para.3). Ici, nous avons opté pour des mots et des groupes de mots afin de réaliser des analyses thématiques.

Dans un second temps, nous avons catégorisé ces unités d'analyse en fonction de notre objectif de recherche.

Une catégorie est « *un regroupement d'unités d'analyse* » (Thietart et al., 2014, p. 556, para. 3). Les unités d'analyse rassemblées dans une catégorie présentent des significations ou caractéristiques proches ou communes. Ici, nous les avons formées sur base de thèmes.

Notre tableau se découpe de la manière suivante **pour la génération Y** :

Catégorie 1 : intégration

Unités d'analyse :

- Sentiment
- Critères recherche emploi
- Attraction chez employeur actuel
- Perspectives d'évolution de carrière présentées
- Sentiment après entretien
- Actions entre entretien et premier jour
- Prêt premier jour
- 1^{er} jour
- Amélioration 1^{er} jour
- Formation facteur intégration
- Commentaire pré intégration
- Congruence attentes/réalité

Catégorie 2 : Justice

Unités d'analyse :

- Importance valeurs
- Equité
- Traitement recrutement

Catégorie 3 : génération Y

Unités d'analyse :

- Autonomie

- Vision idéale management
- Relation avec supérieur
- Attentes manager
- Feedback manager
- Place dans l'organisation
- Motivation principale
- Equilibre
- Commentaire génération
- Relation collègues

Catégorie 4 : rétention

Unités d'analyse :

- 3 raisons à quitter
- Sentiment appartenance
- Environnement travail
- Travail d'équipe
- Rétention

Et **pour les managers** :

Catégorie 1 : Marque employeur

Unités d'analyse :

- Marque employeur
- Stratégie marque employeur

Catégorie 2 : intégration

Unités d'analyse :

- Importance pré intégration

- Rôle formation sur intégration
- Rôle recrutement + messages
- Actions pré intégration

Catégorie 3 : management

Unités d'analyse :

- Vision management
- Feedback
- Relation équipe
- Evaluation équipe
- Evaluation manager

Catégorie 4 : justice

Unités d'analyse :

- Valeurs
- Equité

Catégorie 5 : rétention

Unités d'analyse :

- Raisons départs
- Rétention

Catégorie 6 : génération Y

Unités d'analyse :

- Commentaire génération
- Environnement travail
- Exigence gén Y

Grâce à ce tableau, nous avons pu procéder à une analyse horizontale par thème et permettre ainsi de formaliser les relations entre chaque thème et les deux catégories d'individus interrogés.

Avant de présenter l'analyse, il est important de savoir que lorsque nous illustrions les thèmes à l'aide de verbatims, nous n'en sélectionnions que quelques-uns dans un esprit de clarté pour la lecture de ce travail. Le nombre de verbatims utilisés ne correspond pas au nombre total d'extraits de texte parlant de la même chose contenue dans nos entretiens.

Cependant, l'analyse causale de Miles et Huberman permet de se rendre compte de la fréquence des variables et ainsi, avoir une idée claire du nombre de fois que le même concept a été abordé par les interviewés.

2.1.1. La place de la pré intégration dans la socialisation organisationnelle

A. L'attraction d'un employé

Premièrement, aux yeux des managers, le concept de marque employeur prend beaucoup plus de sens depuis ces dernières années parce que « *c'est de plus en plus difficile de recruter le bon profil. Il y a une inversion des pouvoirs à cause des profils pointus. Maintenant, c'est l'entreprise qui doit séduire. En entretien, on doit expliquer l'attractivité, le projet, proposer un parcours directement. Les attentes sont plus hautes donc on doit structurer l'embauche* ». « *Je la vois du côté RH comme des grosses boîtes qui*

se marquettent bien sur le marché du travail et aux sorties des universités. J'ai une vue très marketing à l'embauche. »

Selon eux, la stratégie diffère en fonction de l'orientation B2B ou B2C de l'organisation. « *On est dans le B2B donc c'est moins facile aussi de se vendre auprès des jeunes.* » Cela dit, ils estiment qu'elle est utile pour construire une image forte, pour montrer les bienfaits et promouvoir les avantages mis en place pour les employés. De plus, ils soulignent l'importance de la communication sur les réseaux sociaux, dans les job fairs. « *On essaye de relater ce qu'on fait et les meilleures success stories pour l'exposer et rendre X (nom de l'entreprise) attractif. Chaque semaine le département RH et marketing demande aux managers de partager leur histoire de la semaine et ils choisissent la meilleure. On met beaucoup en avant le X (nom de l'entreprise) day.* »

Deuxièmement, lorsqu'on a posé la question sur leur vision des exigences actuelles en matière de recherche d'emploi, différents critères sont sortis tels qu'un bon package salarial, une bonne formation, une bonne intégration, une certaine flexibilité ou encore les possibilités d'évolution. « *Les jeunes sont bien informés donc vont oser aller beaucoup plus loin en interview. Ils veulent un bon salaire et ils sont très bien informés à ce sujet, une voiture et être formé. Un levier immense aujourd'hui c'est d'expliquer en entretien le parcours d'intégration et les formations dispensées les premières années.* » « *Télétravail, flexibilité, outils IT, choses variées. Souvent on nous pose la question en entretien quelles sont mes possibilités d'évolution en dehors du département dans lequel je suis engagé ? C'est vraiment le fait de pouvoir répondre qu'ils ne sont pas enfermés dans un parcours de carrière. Depuis quelques années aussi un critère important est la sustainability.* » « *Mobilité, flexibilité et sustainability. Ils veulent avoir de la valeur ajoutée. Ils accordent de l'importance aux valeurs.* »

Comme on peut le voir, les managers ont saisi l'enjeu d'une bonne politique de marque employeur afin d'attirer les meilleurs profils selon leurs exigences. Lorsque l'on compare leur vision de ce concept ainsi que leur stratégie aux raisons qui ont poussé les individus de la génération Y interrogés à postuler chez leur employeur actuel, on peut s'apercevoir que de nombreux éléments s'y retrouvent.

Tout d'abord, le premier critère dans la recherche d'emploi témoigne de l'importance d'une marque employeur forte, étant donné que la réputation de l'organisation se trouve être l'élément le plus important aux yeux de la génération Y. Nous entendons par là, comme cité plus haut dans l'analyse causale, à la fois le nom, le secteur, le type d'entreprise. En voici l'illustration par les réponses à la question « quels sont les éléments les plus importants pour vous lorsque vous cherchez un emploi ? » : « *il y avait des entreprises que je ne voulais pas à cause du secteur d'activité, soit à cause de la mauvaise presse.* » « *I didn't know what I wanted specifically and so as soon as I could get something in a good company and a position I would like I would go for it.* » « *L'aspect familial de la boîte et une boîte belge* »

« la réputation de X m'a donné envie de postuler » « en sortant des études je recherchais surtout une entreprise qui a un nom important. C'est un peu comme quand tu rencontres une personne pour la première fois, c'est la première impression. Tu as plutôt intérêt à avoir un nom d'entreprise qui pète le feu et ça va t'aider à décoller ta carrière. » Cette exigence transparaît dans ce qui a attiré les interrogés de la génération Y chez leur employeur actuel : « c'était le fait que l'entreprise était familiale et pas cotée en bourse » « les valeurs qui étaient montrées, c'était vraiment ce que je recherche c'est-à-dire une entreprise humaine » « l'aspect familial de la boite et parce que c'est aussi une boite belge, je trouve cela chouette qu'il existe encore des boites belgo-belges. Et je sentais que la relation entre les employés était liée à ce contexte de boite familiale. » « Trouver un job dans une société comme ça c'est quand même une belle occasion » « le secteur m'attirait énormément dû à mes études » « c'était une des seules boites minières que tu trouves ici dans le coin et c'est un leader mondial, je connaissais sa santé financière et ses valeurs. »

Un autre élément convergeant est la flexibilité demandée par la génération Y. « *Il n'y a rien à faire, si tu veux garder des jeunes, la nouvelle génération elle est comme elle est. Elle veut plus d'autonomie, plus de flexibilité, pouvoir s'organiser.* » « *Il faut plus de flexibilité au niveau du lieu de travail.* »

Par ailleurs, les individus interrogés sont en quête d'un job dynamique, challengeant et un job où il y a des choses à faire. C'est également un élément assimilé dans l'esprit des managers qu'ils exposent dès l'entretien de recrutement avec d'abord la description de fonction, ensuite les possibilités d'évolution, etc. Cela se traduit de nouveau dans les éléments qui ont attiré les jeunes : « *the first thing was the job description. How it was described attracted me. This is the first step and the first item of contact* » « *La mission avait l'air sympa même si je n'avais pas plus d'infos sur le papier.* » « *Quand on me l'a présentée, on sentait qu'il y avait une bonne dynamique derrière.* » « *Moi ce qui m'a davantage intéressée c'est le type de contrat et la mission.* » « *La première chose qui m'a attiré c'est la fonction.* » « *C'est une industrie qui a beaucoup de challenges pour l'instant que ce soit au niveau énergétique, sustainability, etc. C'est une période où il y a beaucoup de changements et donc je trouve ça super intéressant de pouvoir faire partie de cette stratégie.* » « *Find something that was not routinely* ».

Les deux critères les moins évoqués par les individus étaient de trouver un job relatif au domaine d'études « *the job criteria was to find something related to what I studied.* » « *J'ai beaucoup cherché dans le public, par rapport à mes compétences qui sont sur mon diplôme* » qui n'est pas mentionné par les managers et avoir un bon salaire. Certains mentionnent « *un salaire décent* » « *une balance entre salaire et prestige* ». Cependant, bien que les managers aient évoqué cet aspect salarial, il ne semble pas que ça soit un critère spontané dans l'esprit de la génération Y.

Finalement, pour rejoindre l'idée déjà citée plus haut, il est important pour les jeunes de tout de suite ressentir qu'il existe des possibilités d'évolution tant au niveau du poste que des voyages. De plus, ils veulent avoir un impact et se sentir acteur du changement. Cela confirme à la fois ce que les managers ont relaté mais également ce qui a été dit dans la théorie. « *Beaucoup de gens critiquent le secteur mais moi je trouve ça con ces réflexions parce que tu peux très bien rejoindre ces boîtes et pas aller dans ce sens justement et pousser ces boîtes à changer. Je trouve ça super intéressant de faire partie de la stratégie pour faire partie du changement.* » « *Typiquement les responsabilités du job. Au dernier moment on m'a dit que je ne pouvais pas avoir ce job-là mais que je pourrais en avoir un autre et entrer dans l'entreprise pour pouvoir facilement passer d'un job à l'autre puisque c'est une multinationale, qu'il y a énormément de départements où on peut se développer en tant que junior.* » « *Le fait que ça soit international me plaisait également. Une opportunité d'expat à moyen terme, c'est attrayant.* » « *they said that I will have contact with all people around the world, I will have the chance to travel, I will be in contact with many different cultures that really attracted me and on the top of that, more the technicalities which were managing projects.* » « *On m'a dit qu'il y avait beaucoup d'opportunités et on me les a clairement expliquées.* » « *Ce qui m'a plu c'est le côté plus stable et la vision à long terme.* » « *What I wanted was to grow professionally.* »

B. L'entretien de recrutement

Un élément important souligné par la génération Y est tout d'abord le rôle du manager dans l'attraction et l'embauche. « *C'est vrai que j'ai d'abord rencontré Benoit et rencontrer des gens comme ça, c'est ça qui m'a attiré le plus.* » « *Mon manager était fort avenant, il mettait bien dans le poste et bien avec les collègues. J'ai vraiment eu un bon feeling avec lui.* » « *What definitely attracted me was the contact with Antonio who was my hiring manager. He was very open, that was I felt. He gave me a lot of confidence. I saw that he cared for people and development.* »

Bien que ça soit un élément important dans la recherche d'emploi d'un jeune ou dans l'esprit des managers, les perspectives d'évolution de carrière sont rarement explicitement présentées lors d'un entretien de recrutement. Ainsi, à la question « comment les opportunités d'évolution de carrière vous ont-elles été présentées lors de votre recrutement ? » les jeunes ont répondu « *absolument pas présentées* » « *on a juste dit qu'il y en avait pas mal puis le manager a présenté les piliers et la hiérarchie* » « *pas présentées officiellement* » « *on m'avait dit qu'après 2-3 ans il y avait des possibilités de revoir le contrat et qu'ils offraient des possibilités d'expat* » « *didn't talk about plan* » « *on ne m'a pas vraiment expliqué le système, je l'ai découvert par moi-même en parlant avec les gens* » « *la vision*

à long terme m'a tout de suite été présentée » « pas de plan précis mais tu sais que les portes sont ouvertes ».

Or, si l'on compare la mission que les managers se donnent lors du recrutement, cela paraît contradictoire « *Je repasse en revue le job description et je l'explique à la personne pour qu'elle puisse se plonger dans son futur job et je m'assure que celui-ci va lui procurer de l'énergie positive parce qu'il n'y a rien de pire que de se lever le matin et d'aller vers un job qui fatigue. Je veux m'assurer que le gars veut être avec nous sur du long terme et qu'il ne parte pas dans 6 mois.* » « *Durant le recrutement on va cerner la personne de deux manières : un fit culturel et voir si la société va pouvoir répondre aux attentes de développement de la personne sur le long terme.* »

Cela dit, ce manque de clarté perçu chez la génération Y ne les empêche pas de sortir de l'entretien avec un sentiment plutôt positif dans la majorité des cas (6/11 cas) car la règle d'or de la plupart des managers est de rester transparent pour permettre au candidat de se sentir en confiance.

Enfin, bien que la pré intégration soit identifiée comme importante par les managers « *c'est important de garder contact car ce sont souvent des périodes de gros changements. On essaye d'être proche des gens en répondant à leurs questions rapidement. Ce qu'on ne fait pas mais qu'on devrait faire, c'est envoyer des infos sur le poste et sur la société.* » « *C'est important de se sentir à l'aise mais quand la procédure a déjà été longue, c'est bien aussi de laisser la personne prendre son temps tout en étant disponible pour d'éventuelles questions.* » « *C'est bien de commencer au jour un et ne pas trop déranger avant mais par contre, faire un bon premier jour.* » Ils essayent, par différentes actions telles que l'envoi de contrat, disponibilité pour les questions, prendre un café quelques jours avant, envoyer de la documentation sur la culture, régler les impératifs administratifs, donner des détails sur le premier jour (heure, lieu, etc.). Cependant, il ne semble pas que cela soit perçu de la même manière par la génération Y. « *D'abord pas de nouvelle. Ils m'ont appelée un mois après pour me dire que j'étais prise mais c'est tout.* » « *Il y a eu beaucoup d'interactions entre l'entretien et le premier jour. Par exemple j'ai été invité à venir déposer mon contrat et échanger un café avec mon manager. On m'a invité à visiter les bureaux.* » « *Niveau admin, oui, il y a eu des actions, mais c'est moi qui devais relancer. Par contre, niveau intégration, je n'ai rien eu.* » « *Ils m'ont convié à venir rencontrer le nouveau manager qui venait de changer.* » « *Pas vraiment eux qui ont mis en place des actions. J'ai demandé pour venir voir les lieux et rencontrer mes futurs collègues.* » « *Appels et mails pour l'admin mais c'est tout* » « *C'est très simple, rien.* » « *I ask myself my manager some literature. I don't think it was a super onboarding. Not at all.* »

C. Le premier jour

Finalement, le dernier élément identifié comme partie intégrante de la pré intégration est le déroulement du premier jour. Une grande partie de la population interrogée se disait appréhender le premier jour avec uniquement une personne complètement prête pour son premier jour. La raison de cette appréhension est surtout le manque d'informations sur l'entreprise avant d'y arriver.

Cela dit, une grande majorité aussi estime avoir passé un bon premier jour : « *Très bon premier jour. J'ai été reçue et coachée par le service RH qui m'a tout expliqué de manière très scolaire. Ensuite j'ai diné avec l'équipe RH et j'ai rencontré mon équipe dans l'après-midi.* » « *J'ai d'abord signé quelques papiers puis j'ai été bombardé de formations. On m'a montré mon bureau avec tout le matériel mis à ma disposition. On m'a présenté à tout le monde et on m'a expliqué ce que j'allais faire* » « *Meeting avec ma manager après présentation à l'équipe où elle m'a tout expliqué* » « *like a welcome program with a meeting with all the different managers to understand well the process. It was well organized.* » « *J'ai reçu mon PC mais j'ai dû régler un problème avec.* » « *Le PC était emballé sur mon bureau et j'ai dû le monter moi-même. Je n'ai pas osé déranger les autres qui travaillaient* » « *présentation de l'équipe et ma manager m'a présenté à tout le monde. Ensuite on m'a montré mon bureau, mon PC. Ma manager avait aussi prévu des réunions avec d'autres managers.* » « *Mon manager n'était pas là donc mal à l'aise. Je n'ai reçu aucun document et personne ne m'a intégré. J'ai rencontré les gens au bout de deux jours.* »

Donc selon eux, ce qui pourrait faire d'un premier jour un jour meilleur sont les choses suivantes : « *Etre accueilli par le boss de ton service. Ça pourrait être chouette de rencontrer l'équipe avant le premier jour.* » « *Il faut qu'il y ait une vraie préparation. Un book avec toutes les informations à envoyer avant.* » « *Avoir un PC qui fonctionne.* » « *Avoir des outils d'e-learning.* » « *Activité en dehors du travail et aussi organiser tous les éléments techniques avant ton arrivée comme le PC, le téléphone, le bureau, connecter ton ordi à l'imprimante, etc.* » « *Book about the company and an integration program much more prepared.* » « *Des vidéos d'e-learning sur l'entreprise. Se sentir attendu. Tout doit être prêt quand tu arrives.* »

2.1.2. Processus d'intégration

Un premier élément présenté dans la théorie qui favorise l'intégration et de ce fait, le sentiment d'appartenance à une entreprise sont les valeurs.

Pour rappel, le turnover se définit comme « *l'état psychologique par lequel l'employé reconnaît, accepte et partage les valeurs et les objectifs de son organisation. Plus les valeurs et les objectifs entre*

l'employé et l'organisation sont convergents plus l'engagement est élevé. » (Paillé, 2009, p. 32, para. 2). Et l'intégration correspond au « *processus par lequel une personne apprend les valeurs, normes et comportements requis pour lui permettre de participer comme membre de l'organisation* » (Van Maanen, 1976 ; cité dans Delobbe et Vandenberghe, 2000, p.122, para. 4).

Dès lors, l'enjeu de ces valeurs est grand. Les managers se portent garants de celles-ci et par conséquent, ils les estiment indispensables dans le processus d'intégration. « *On est ambassadeur des valeurs. On a un respect de l'humain et une grande responsabilité au niveau de l'employé. On prône la valeur du continuous improvement, le people centre management donc un manager chez X (nom de l'entreprise) c'est un leader/coach.* » « *Pour moi c'est important parce que ça fait partie de l'identité de la société et avec le temps, on apprécie de travailler avec des gens qui ont du respect et qui voient à long terme, qui partagent le succès, qui se préoccupent des gens et qui accordent de l'importance dans la famille, le respect, le travail.* » « *Mon équipe sait au combien je suis pointilleuse sur les valeurs. Elles sont pour moi hyper importantes et j'attends d'eux que ça se retranche dans leur job.* » A ce niveau, la plupart des employés de la génération Y estiment aussi que les valeurs sont importantes « *Pour moi, c'est important car dans mon ancien boulot la rupture était longue et douloureuse. Par contre, elles n'ont pas du tout été présentées lors de l'entretien.* » « *Je suis totalement en accord avec. Et si ça ne me plaît pas, je n'ai qu'à partir.* » « *Je m'y retrouve assez bien mais pas au point de rester pieds et mains liés.* » « *J'ai remarqué lors d'autres entretiens qu'ils n'étaient pas du tout au point. Ici tu sens tout de suite les valeurs, c'est important.* » « *Je suis très attaché aux valeurs mais si j'aperçois que j'ai fait le tour, je pars.* » « *C'est important pour moi mais j'ai compris seulement après un an qu'il y en avait tellement qu'ils ne les mettent pas en avant.* »

Le deuxième élément est l'équité en entreprise. En effet, nous avons vu plus haut que lorsqu'un employé accepte un job, il développe des attentes vis-à-vis de l'organisation qui, si elles ne sont pas respectées, provoquent un sentiment d'injustices distributive et procédurale. D'ailleurs, on a déjà démontré « *l'importance de satisfaire les promesses et attentes des nouveaux arrivants en leur offrant des expériences positives et influencer ainsi favorablement leurs attitudes et comportements.* » (Charbonnier-Voirin, Laget et Vignolles, 2014, p.5, para. 2). Dans la littérature, ce phénomène est appelé la congruence entre une personne et son emploi. Si les attentes sont satisfaites, la congruence est plus forte et par conséquent, réduit l'intention de quitter l'organisation.

A cela, la génération Y est partagée. Certains sont positivement surpris et d'autres estiment que certaines promesses n'ont jamais vu le jour ou pas encore.

Selon eux, l'équité est importante si l'on se dit être une société humaine. C'est important aussi pour la motivation et pour le développement personnel. Seule la moitié des managers ont répondu à cette

question sur l'équité et selon eux, « *être équitable est la partie la plus dure. D'ailleurs on quitte rarement une entreprise, on quitte un manager. Souvent c'est suite à une rupture de confiance ou un niveau de frustration trop important chez l'employé. Les notions de justice et d'équité interne sont très importantes. Quand une personne se sent victime d'injustice et qu'elle ne perçoit pas la même chance que l'autre collègue, tu ne sais générer que de la frustration.* » « *C'est important que les gens aient un grand sens de l'éthique et de l'équité et qu'ils aient envie de faire avancer la boîte.* »

En outre, le dernier élément classé dans l'intégration dans notre analyse est la formation. Elle a été identifiée comme capitale pour un manager « *C'est capital. Les jeunes ont des étoiles dans les yeux quand on parle de formations. Être bien formé, c'est une marque de reconnaissance, c'est interprété comme ça par l'employé qui se dit que dès l'entrée on investit en lui. Ensuite ça permet d'avoir un meilleur bagage technique et une connaissance des outils et donc être efficace et épanoui.* » Pour d'autres c'est important mais ça dépend du contexte « *La formation est importante mais ça dépend du type dont tu as besoin. Certaines techniques oui mais d'autres peuvent être apprises par le manager et les collègues* » « *Pour certains jobs spécifiques, recevoir beaucoup de formations c'est important. Sinon selon moi c'est surtout le soft skills pour apprendre la société et son secteur qui importent dans l'intégration. Ça permet de rencontrer des gens en interne. C'est très matériel dans l'intégration et dans la capacité à se sentir à l'aise par la suite.* » La génération Y partage le même sentiment. Pour certains, la formation n'est pas capitale à l'intégration « *ça dépend de l'adéquation personnelle avec le job. C'est difficile de s'intégrer au début donc elle peut permettre de rencontrer des personnes mais ce n'est pas toujours utile à l'intégration* » « *ça dépend du contexte de la formation. Faire des formations d'introduction avec les nouveaux me paraît être une bonne idée pour avoir un cadre de référence.* » « *Formation boulot non mais d'autres peuvent aider à rencontrer des gens.* » Pour d'autres, elle participe entièrement à l'intégration « *Oui c'est primordial car ça te donne l'impression d'être valorisé et que l'entreprise investit en toi et veut te garder.* » « *Yes because the training is interesting but most of the tips you can learn on your daily activities. The important thing in the training is the networking.* » « *Oui ça aide. Ça te permet de délivrer ton travail au mieux et d'être mieux avec tes collègues.* »

Finalement, un élément crucial de l'intégration souligné par les deux parties est la relation entre les travailleurs et leurs collègues, la relation avec le manager et une bonne entente. Ces éléments sont détaillés dans la section suivante.

2.1.3. Manager la génération Y

Une grande partie des personnes issues de la génération Y interrogées ont résumé, de manière spontanée, la vision qu'ils avaient de leur génération : « *il y a deux générations sur le marché du travail. Les vieux, hermétiques au changement, et la nouvelle qui veut mettre des choses en place, travailler de manière transversale entre toutes les branches.* » « *La rétention est le problème de notre génération.* » « *De nos jours, on accorde plus d'importance à l'équilibre vie professionnelle/vie privée.* » « *Changer de boite tous les trois ans ne me choque pas et c'est généralement un tremplin vers un meilleur salaire. C'est comme ça que ça fonctionne ce n'est pas un secret.* » « *Je pense que la génération dont je fais partie aime changer rapidement et aussi évoluer vite. Voir du progrès concret rapidement et voir l'impact de nos actes rapidement et concrètement.* » « *C'est important pour les jeunes d'être avec leur manager qui peut les coacher.* » « *Il n'y a rien à faire, si tu veux garder des jeunes, la nouvelle génération est comme elle est. Elle veut plus d'autonomie, plus de flexibilité, pouvoir s'organiser.* » « *Le sentiment d'appartenance à une société n'existe plus.* » Et spontanément, une partie des managers a fait pareil sur la génération Y « *A toute génération égale, c'est avoir des projets hyper inspirants. Je crois que si un jeune commence à travailler il doit être à l'apogée de la pratique, là où il a postulé.* »

Nous allons confronter les avis de la génération Y et des managers sur leur manière idéale de manager puisque, comme on l'a vu dans la partie théorique, avec l'avènement des carrières flexibles, des employés en quête de management participatif et des managers qui endossent un rôle de mentor et de coach plus que de superviseur, une certaine problématique de gestion des relations employeur-employé et employé-manager apparaissent. On parle dès lors de justice interactionnelle.

Pour les jeunes de la génération Y, l'important c'est d'être autonome dans leurs tâches. C'est important pour l'estime de soi, pour se sentir bien ; ça veut dire qu'on leur fait confiance. C'est challengeant et permet de ressentir qu'ils sont bien intégrés. Cependant, malgré ce besoin d'autonomie, c'est également important d'obtenir de la reconnaissance dans ce qu'ils font avec l'appui d'un manager.

De plus, ils aiment profiter de leur vie personnelle. « *Je ne serais pas contre la semaine à 4 jours car j'aime avoir du temps à côté de mon boulot. Ou alors faire du télétravail.* » « *Pour moi c'est important de pouvoir être capable de décrocher et de ne pas regarder ses mails quand on quitte le boulot. Pouvoir avoir du temps pour faire son sport.* » « *L'équilibre a beaucoup d'importance pour moi. Je peux anticiper les périodes de rush durant lesquelles je devrai rester plus tard et bosser plus. Il faut mettre en place le télétravail et cette période est la preuve que ça fonctionne (Covid-19).* » « *You finish your day and you don't need to think about work anymore. This is my philosophy.* » « *Idéalement pouvoir consacrer deux*

jours par semaine où tu peux partir plus tôt pour faire ton sport ou une sortie. Ne pas être submergé de stress. » « Important d'être flexible. » « Pouvoir un peu choisir si tu viens très tôt au boulot ou si tu viens plus tard et que tu restes plus tard. » « Ne pas travailler les weekends. A la limite, plus tard le soir, parfois, mais pas tout le temps. »

Cependant, contrairement à ce que la théorie préconise, ils ne semblent pas établir de relation forte avec leurs collègues. La plupart estime entretenir une bonne relation mais ils identifient souvent des problèmes déjà survenus.

Au niveau de leur vision idéale du management, la génération Y et les managers s'accordent plutôt bien sur toute la ligne.

Selon la génération Y, il est important d'avoir un manager proche de ses employés et qui est un véritable coach. « *Aujourd'hui il faut un leader et pas un chef. Il faut quelqu'un qui est avec son équipe plutôt que dans sa tour d'ivoire à chapeauter.* » « *Être proche avec un respect de la hiérarchie.* » « *Quelqu'un qui travaille beaucoup avec son équipe. Limiter la hiérarchie.* » « *A good manager is a balance between pushing to give good vision and same time has to make you feel protected and feel comfortable in your working environment. You have someone behind you and you are a team.* »

Il faut que ça soit un coach orienté sur le développement continu de ses employés « *il faut qu'il prône l'esprit d'équipe et implémenter de nouvelles choses. Il faut aller de l'avant en induisant les changements nécessaires.* » « *Un manager en interaction avec son équipe qui fait en sorte d'avoir une roadmap claire et revue régulièrement. Il s'assure que son équipe est en possession de tous les outils pour délivrer son travail.* »

De plus, il faut également une participation collective et une bonne communication. « *Il faut un manager qui communique et qui donne des feedbacks* » « *It's very important to create a channel of communication so that you can be very honest for good or for bad. We need feedbacks.* » « *Quelqu'un avec qui il est possible de discuter. Avoir un suivi et des feedbacks* ».

Enfin et surtout, une grande transparence dans les relations employé-manager. « *The key is a management really transparent on what's going on in the company. Not too many steps from top management to lower because it slows down the processes.* » « *Quelqu'un qui donne des directions mais qui laisse une marge de manœuvre aux gens pour les atteindre. Il est ouvert aux propositions, innovations, sait mettre des deadlines et nous parle de l'avancement dans l'organisation.* »

On constate que les managers partagent cette vision : « *Un manager aujourd’hui c'est une personne qui va te challenger, te permettre de te réaliser. La personne qui travaille pour lui doit se sentir bien, en interaction positive avec le manager et va évoluer en confiance. Pour entretenir cela, il faut des séances de desk-coaching. Il doit aussi être une source d'inspiration.* » « *Je sais m'adapter à tout mais pour moi c'est surtout laisser faire les gens et rester disponible quand ils ont des questions.* » « *Un bon management c'est lorsqu'il y a une hiérarchie assez plate et qu'on peut vraiment discuter. C'est avoir quelqu'un dans son domaine qui est coach et qui fait en sorte qu'on évolue. C'est quelqu'un qui travaille beaucoup, prend les décisions et fait en sorte qu'on évolue par l'accès à la formation, l'implication dans les réunions, assessment positif.* » « *Être un manager et un coach à la fois avec une roadmap bien claire. On donne des feedbacks et on replanifie. Il faut faire attention à la forme qu'on emploie pour communiquer et surtout s'assurer que le message est bien passé pour être productif.* »

Les témoignages de la génération Y confirment ces propos. Ils attendent beaucoup de feedbacks de la part de leur supérieur et également du coaching.

Enfin, la génération Y a partagé avec nous la relation qu'ils entretenaient avec leur supérieur hiérarchique. La moitié d'entre eux la considère comme positive et forte et l'autre moitié comme plus négative mais en s'améliorant tout de même. « *On sent que c'est elle qui dirige mais on se parle de manière informelle.* » « *Je m'adapte à mon manager.* » « *Avant j'avais une relation collaborative mais avec le nouveau manager c'est différent, il y a plus de distance.* » « *Dès le début, il était fort derrière moi à me donner des conseils. C'est devenu un manager-collègue. On a toujours la même relation amicale mais avec des délivrables derrière.* » « *J'apprécie car on a une relation saine. Il est super à l'écoute et me donne des feedbacks.* » « *Good relation. Good atmosphere. You can freely speak.* » « *Very great. It's an open person, caring about people, protecting and challenging. Teaches a lot.* » « *Relation très transparente et presque complice. Il y a une fidélité de ma part et une reconnaissance de la sienne.* »

Or, c'est un élément important qui a été souligné dans la théorie. Cependant avec les témoignages des managers et ceux de la génération Y, on peut tout de même affirmer que la relation entre un supérieur et ses collaborateurs est primordiale et importante dans l'intégration et la rétention. Les managers interrogés définissent la relation qu'ils entretiennent avec leur équipe comme suit : « *Il faut avoir de l'objectivité dans la façon de se comporter avec les gens. On doit être équitable, donner le même investissement temporel et le même intérêt. J'essaye d'être une personne de confiance, un repère, un roc, un leader et quelqu'un d'inspirant mais pas trop copain. Si tu veux challenger ton équipe tu dois mettre un cadre.* » « *J'ai deux principes : confiance et autonomie. Si la personne a besoin d'autonomie je la laisse pour autant que le résultat soit là. Je suis disponible pour quoi que ce soit. Avec certaines personnes je serai plus managériale qu'avec d'autres. Je ne fais pas de micro management derrière les*

gens tout le temps. Par contre quand je vois les gens, ils doivent venir avec des propositions. » « J'essaye de valoriser les gens avec qui je travaille et ne surtout pas les faire travailler pour rien. » « Je prône la confiance et la relation vraie. Ils doivent se sentir à l'aise. Je ne suis pas un manager hiérarchique parce que ce n'est pas nécessaire dans la vie de tous les jours. J'organise des meetings tous les mois pour entretenir la relation et savoir qui travaille sur quoi. »

2.1.4. Comment retenir la génération Y dans une entreprise

Comme nous le savons déjà, la rétention peut être définie par la fidélité d'un employé face à son employeur. Ainsi, « *La fidélité organisationnelle est alors une faible propension à rechercher un travail, un attachement affectif et une efficacité dans l'exécution des activités qui contribuent au noyau technique de l'organisation (la performance dans la tâche), et une contribution à l'entretien et à l'enrichissement du contexte social et psychologique de l'organisation.* » (Perreti et Swalhi, 2007, p. 279, para. 4). Celle-ci se nourrit par un sentiment fort de satisfaction, d'implication organisationnelle et de perception équitable de la justice.

La satisfaction est liée à la rétention par la satisfaction d'utiliser ses capacités et de se réaliser soi-même dans son travail et par les opportunités d'avancement et les relations avec ses supérieurs.

L'implication au travail, quant à elle, est négativement rattachée à l'intention de quitter l'organisation car un employé impliqué s'attachera à son organisation.

Enfin, la rétention sera forte si l'employé perçoit une juste évaluation de l'équité et des rétributions perçues. Elle est associée au turnover comme « *façon de réagir à l'iniquité* » (Gaudet et Tremblay, 2012, p. 18 para. 4) en quittant l'entreprise.

Dès lors, nous allons analyser comment cette théorie se retrouve sur le terrain.

Pour cela, nous allons d'abord identifier les raisons pour lesquelles les jeunes de la génération Y décident de quitter une organisation. Selon les managers, les raisons principales se situent au niveau « *des pressions très lourdes en cas de mauvais terreau économique. L'iniquité. L'employeur dans l'hyper contrôle. Ou d'autres opportunités entrepreneuriales rencontrées.* » « *Les jeunes quittent à cause du management ou parce qu'ils ont d'autres opportunités de carrière.* » « *Les jeunes veulent gagner la même chose que leurs copains. Ils veulent avoir des projets intéressants et inspirants et être inclus à la stratégie.* » « *Ils partent en cas de non-respect des promesses entre attentes et réalité ou parce qu'ils ont d'autres opportunités.* »

Pour la génération Y, les raisons sont plutôt semblables à celles identifiées par les managers. A la question « pouvez-vous me citer les raisons pour lesquelles vous avez quitté votre précédent employeur », ils ont répondu « *à cause de la mission du boulot.* » « *Il y a eu une rupture de confiance*

et un mauvais management. » « Manque de leadership. Pas de balance vie professionnelle/vie privée. » « No opportunity and too much routine. » « Pas assez de travail. Mon patron m'ignorait et je n'étais pas en accord avec la philosophie. » « I found something better. » « Manque de vision à long terme. Package salarial. J'avais envie de responsabilités. »

Nous pouvons le voir ici que la justice, l'implication et la satisfaction entrent toutes les trois en jeu dans la décision de quitter un employeur.

Finalement, nous avons demandé aux deux parties quelles étaient, pour elles, les meilleures manières de retenir un jeune dans une entreprise et là encore, l'avis des deux parties concorde presque totalement.

Par exemple, les managers estiment qu'un travailleur restera dans une organisation pour autant qu'il ait « *une certaine réalisation de soi, l'estime de soi. Il faut proposer des projets ambitieux dans lesquels la personne va pouvoir se réaliser et pour ça, il lui faut du challenge et de la formation. Le manager doit être là comme coach, sentir qu'il y a quelqu'un qui est là pour eux et pas au-dessus d'eux. Il faut énormément de confiance entre l'employé et le manager car il n'y a rien de pire que le contrôle.* » « *Il leur faut des opportunités mais pas forcément un nouveau job mais plutôt alimenter leur fonction par de nouvelles choses comme des projets annexes ou plus de responsabilités.* » « *Il faut un bon onboarding et de la transparence.* »

Au niveau de la génération Y, les meilleurs moyens sont les suivants : « *faire une pré intégration correcte comme ça on est prêt pour le premier jour.* » « *De la transparence dans la relation avec les supérieurs et sur les valeurs.* » « *Se sentir intégré. La formation qui donne une impression d'objectifs à long terme avec le collaborateur. Il faudrait aussi être intégré aux réunions et aux prises de décisions.* » « *Avoir une évolution de carrière plus transparente et plus de flexibilité.* » « *Plus de flexibilité sur les horaires et les aménagements de temps de travail. Il faut adapter le package aux nouvelles générations.* » « *Donner une perspective sur du moyen terme. Se sentir impliqué dans les projets.* » « *La formation. Des réunions régulières et une communication claire.* » « *De la reconnaissance et des possibilités d'évolution. Une meilleure intégration sociale.* » « *Se mettre au goût du jour. Plus de flexibilité et plus d'autonomie.* » « *Flexibilité, responsabilités.* » « *Keep me having the illusion and the motivation which implies giving the view of my next steps, conditions and responsibilities.* » « *Knowledge is power so when we share, we have a better comprehension of the business and then you have the impression that you're doing something with bigger impact.* »

Les éléments ci-dessus confirment la théorie qui dit que le package salarial, l'environnement de travail, le management coopératif, les feedbacks, la flexibilité, les opportunités de croissance, les formations et la perception juste de l'équité forment les facteurs principaux de la rétention.

Les différents témoignages nous permettent de mettre en avant avec quelle importance la pré intégration est perçue auprès de la génération Y. Nous allons maintenant répondre à la question de recherche à l'aide de toute cette analyse.

3. Conclusion : La pré intégration, facteur de la rétention ?

A la suite de cette recherche qualitative que nous avons analysée de manière quantitative et puis qualitative, nous pouvons répondre à notre question de recherche qui était : en quoi la pré intégration influence-t-elle la rétention des jeunes de la génération Y hautement qualifiés ?

Tout d'abord, cette étude a permis de mettre en avant l'importance d'une marque employeur forte. En effet, le processus de pré intégration s'inscrit dans celui de l'intégration qui lui-même fait partie de la marque employeur. Les jeunes interrogés ont identifié le prestige et la réputation d'une entreprise comme étant un élément clé de leur recherche d'emploi ainsi que comme le critère qui les a le plus attirés chez leur employeur actuel. Dès lors, on peut mettre cet élément en lien avec les cinq dimensions de la marque employeur définies par Berthon, Ewing et Hah en 2005 pour alimenter la réponse à notre question car ils appuient d'avantage l'importance d'une marque employeur forte. Elles sont les suivantes :

L'individu est dans un environnement de travail dans lequel il peut s'épanouir, où il est stimulé et où il développe son esprit d'équipe. L'individu est reconnu pour ce qu'il fait et peut s'épanouir dans un endroit où il est en confiance. Tout cela dans un esprit de transmission du savoir entre anciens et nouveaux.

Ensuite, lorsqu'on évalue les exigences de la génération Y ainsi que les raisons qui les ont poussés à postuler chez leur employeur actuel, il en ressort que la pré intégration y joue un rôle primordial. Par exemple, la description de la fonction est un outil puissant pour les managers puisqu'elle leur permet d'être les plus transparents possibles lors des entretiens de recrutement. Cette transparence est un élément non négligeable dans le choix d'un emploi chez les jeunes qu'ils identifient également comme un critère de rétention. De plus, c'est la mission, le projet et le job dynamique qui attirent la génération Y. Par ailleurs, les jeunes cherchent un travail dans lequel ils peuvent se développer, s'accomplir, avoir un impact et une reconnaissance sur leur travail grâce à un manager qu'ils voient comme un coach. Finalement, ils accordent une grande importance dans les perspectives d'évolution de carrière. Dès lors, on peut s'apercevoir que l'ensemble de ces éléments sont présentés lors de la phase de pré intégration.

Qui plus est, si les managers cherchent à tester si le candidat pourra « matcher » avec la culture et le poste lors de l'entretien de recrutement, les jeunes aussi recherchent directement un contact avec le manager et une transposition à travers lui des valeurs qu'ils jugent comme importantes. C'est un élément qui est revenu un certain nombre de fois dans les éléments qui ont attiré la génération Y et qui confirme la théorie à propos de l'importance des valeurs comme facteur d'intégration.

La pré intégration influence la rétention dans le sens où c'est lors de cette période floue et pleine d'interrogations que l'entreprise peut mettre toutes les chances de son côté pour attirer et retenir les jeunes. Cependant, il ressort de notre recherche que les actions menées entre les entretiens de recrutement et le premier jour semblent minimes et ne sont pas perçues de la même manière entre les managers qui estiment en mettre en place et la génération Y qui témoigne plutôt d'un manque d'information. De plus, cette génération souligne également le manque de préparation dans l'accueil d'un nouvel arrivant au premier jour et les individus soulignent qu'il serait important pour la rétention d'améliorer la pré intégration par un meilleur premier jour réellement préparé.

Par contre, tous les éléments explicités lors du recrutement sont fréquemment réévalués, même des années plus tard, par la génération Y qui identifie la congruence entre ses attentes et sa réalité. C'est à travers ceci que la pré intégration influence la rétention. S'ils perçoivent une réelle transparence et un respect des promesses auxquelles l'organisation s'est engagée, le jeune percevra une équité qui renforcera sa motivation, son développement personnel et par conséquent sa satisfaction et son implication.

Si l'on se base sur le management de la génération Y pour répondre à cette question, l'entreprise doit prendre en compte les attentes telles que l'autonomie, la transparence, le management coopératif, les feedbacks, la reconnaissance, la formation, l'évolution transparente et la flexibilité et les mettre en avant dès la phase de pré intégration pour conforter le jeune dans son choix. Cela renforcera la congruence avec les attentes puisque comme on l'a vu, les principes de la marque employeur interne considèrent les employés comme les piliers de la communication organisationnelle pour véhiculer les valeurs. « *Cette approche de récompense et de matching d'un maximum de besoins et d'attentes de la main-d'œuvre interne avec la réalisation des objectifs organisationnels offriront définitivement un succès et une compétitivité à plus long terme. D'antécédentes recherches montrent que le taux de turnover et l'absentéisme sont négativement liés, et diminuent quand les employés de l'organisation perçoivent que le travail qu'ils accomplissent correspondent à leurs valeurs.* » (McMurtey, Grover, Teng, et Lightner, 2002, cité dans Argawal et Kumar Maurya, 2019, p. 303, para. 3). »

Lorsque l'on se réfère aux raisons des départs, c'est souvent un manque d'opportunité, pas de vision à long terme, une rupture de confiance, un mauvais management. Là encore, il est entre les mains de l'organisation d'exposer, par une transparence totale, la vision à long terme et les opportunités dès la phase de pré intégration et ensuite les appliquer.

Enfin, les raisons qui pousseraient les jeunes à rester sont presque totalement les mêmes pour tous et dans la théorie à savoir les responsabilités, une évolution claire, la formation, l'impact qu'ils ont dans l'entreprise, la transparence de la part de l'organisation, une meilleure flexibilité et une certaine autonomie.

Encore une fois, ce sont des éléments présentés lors de l'entretien d'embauche qui poussent le candidat à accepter. Ce moment d'entretien est donc plutôt important dans la rétention.

Par conséquent, des trois moments importants de la pré intégration à savoir, l'entretien de recrutement, la période entre l'embauche et l'arrivée et le premier jour, il semblerait que seul l'entretien de recrutement joue un réel rôle sur la rétention. Pour les deux autres, on en conclut qu'ils ont un rôle secondaire.

Finalement, il est certain que la pré intégration ne joue pas à elle seule un rôle sur la rétention. Cette dernière est une notion de long terme qui se renforce dans la vie de tous les jours en entreprise. En effet, en se référant à la notion de politique de rétention selon Lockwood (2006, p. 2, cité dans Ameen et Hameed, 2018, p. 23, para. 2) nous savons qu'elle requiert « *l'implantation de stratégies ou de systèmes intégrés désignés à accroître la productivité en développant de meilleurs processus pour attirer, développer, retenir et utiliser les gens avec les compétences et aptitudes requises pour satisfaire les besoins du business.* » Par cette définition, nous saisissons l'évaluation à long terme d'une rétention réussie. De plus, un des éléments de la rétention est la satisfaction au travail à la fois de manière intrinsèque, autrement dit par la satisfaction d'avoir utilisé ses capacités, de s'être réalisé. Et à la fois de manière extrinsèque en ayant eu la possibilité d'augmenter son salaire, de développer sa carrière. Ces deux éléments sont inévitablement des critères à évaluer après un certain temps au sein de l'organisation et non pas lors de la pré intégration.

L'important pour une entreprise est de rester « *cohérent entre le discours véhiculé par la marque employeur externe et ses actes vis-à-vis des salariés. Les chercheurs s'accordent sur le fait que la marque employeur externe doit être compatible avec les réalités de l'organisation (Ambler et Barrow, 1996 ; Backhaus et Tikoo, 2004 ; Roy, 2008), faute de quoi ses avantages seraient totalement annihilés.* » (Charbonnier-Voirin, Laget et Vignolles, 2014, p. 5, para. 1).

Partie 4 : discussion et limites de la recherche

Nous entamons désormais la dernière partie de ce travail dans laquelle nous allons tenter de proposer quelques recommandations en matière de pré intégration suite à l'analyse des données récoltées auprès de la génération Y et des managers.

Par la suite, nous exposerons les limites de cette recherche qualitative.

1. Recommandations

Nous allons présenter nos recommandations sous forme de « check-list » afin de rendre la lecture plus facile. Cette check-list est à prendre avec un certain recul puisqu'elle n'aura pas été testée sur le terrain.

Suite à la confrontation des faits recensés de la littérature avec les données récoltées sur le terrain, nous avons constaté que la pré intégration jouait un rôle sur la rétention. Cependant, les données récoltées témoignent d'un certain manque de rigueur de la part des employeurs quant à la mise en place d'actions de pré intégration qui jouent un rôle sur l'intention de rester dans l'entreprise.

C'est pourquoi, nous avons créé une liste non exhaustive des actions que nous jugeons comme idéales pour optimiser le processus de pré intégration d'un jeune en entreprise et ainsi, faciliter son intégration et par la suite diminuer son intention de quitter l'entreprise.

Pour ce faire, nous avons déterminé différentes phases de la pré intégration dans la partie analyse que nous résumons comme suit :

- Phase 1 : attraction de l'employé. Cette phase comprend la recherche d'emploi d'un jeune et ce qui l'a incité à postuler chez son employeur.
- Phase 2 : entretien de recrutement.
- Phase 3 : période entre l'entretien de recrutement et le premier jour. Il s'agit ici de voir si l'entreprise a pris des mesures pour entrer en contact avec le futur collaborateur.
- Phase 4 : le premier jour.

Tableau 3 : actions d'optimisation du processus de pré intégration

Phase de pré intégration	Action menée par l'entreprise	Effet(s) direct(s) et indirect(s) sur la rétention	Autre(s) effet(s)
Phase 1	Mettre en avant la description de fonction en détaillant de manière précise le poste et les projets futurs.	Projection à long terme dans des projets ambitieux ou des possibilités d'évolution.	Prestige et dynamisme de l'entreprise et donc bouche-à-oreille sur le marché du travail.
Phase 1	Partager les expériences de développement continu (formation continue, « academy », université d'entreprise) sur les réseaux sociaux.	Projection dans un environnement de travail stimulant et où il peut évoluer.	Prestige et dynamise de l'entreprise. Image d'une entreprise au gout du jour.
Phase 1	Partager les valeurs sur les réseaux sociaux et dans la description de fonction.	Sentiment d'appartenance, d'intégration.	Identité de l'entreprise. Marque employeur forte.
Phase 1	Mettre en avant les avantages accordés aux employés sur le poste vacant.	Congruence avec attentes. Package salarial.	
Phase 1	Mettre en avant les possibilités d'aménagement de temps de travail, s'il y a lieu.	Congruence avec attentes.	Image d'une entreprise au gout du jour.
Phase 2	Etre avenant et montrer de l'intérêt pour le candidat (manager is the key).	Congruence promesses et réalité de terrain. Projection dans projets. Sentiment d'appartenance. Peu de hiérarchie.	Fit employé – manager pour le long terme. Confiance. Relation positive avec manager, management coopératif.
Phase 2	Parler en détail de la mission et des tâches quotidiennes pour plonger le candidat dans une journée type.	Projection à long terme. Evaluer les responsabilités, le dynamisme du poste.	Fit candidat-poste.

		Donner la sensation au candidat qu'il fait déjà partie de l'équipe.	
Phase 2	Transmission des valeurs et de l'esprit dynamique de l'entreprise.	Sentiment de confiance si le candidat les partage. Sentiment d'appartenance, d'intégration.	Marque employeur forte. Implication du manager comme ambassadeur de l'entreprise.
Phase 2	Transparence sur le futur rôle et les missions.	Implication dans de futurs projets. Opportunité d'évolution.	Relation de confiance. Management coopératif.
Phase 2	Parler des possibilités d'évolution de carrière ou d'implication dans de futurs projets.	Vision à long terme. Perspectives d'évolution. Sentiment d'appartenance, d'intégration.	Image dynamique de l'entreprise.
Phase 2	Expliquer les premières formations auxquelles il va assister.	Projection dans le long terme. Formation = sentiment d'être voulu et attendu. Investissement de l'entreprise donc envie de se dépasser.	Intégration complète. Autonomie. Relations positives avec équipe et manager.
Phase 2	Souligner les possibilités de flexibilité au travail.	Pouvoir être flexible = critère de rétention. Package salarial.	Autonomie. Confiance.
Phase 3	Envoyer documents administratifs .	/	Préparation d'un processus d'intégration complet. Marque employeur forte.
Phase 3	Envoyer un livre/folder/lien sur l'histoire complète de l'entreprise, ses valeurs, ses équipes, etc.	Sentiment d'être attendu = meilleure pré intégration.	Parcours d'intégration complet.

Phase 3	Planifier la première semaine du nouvel arrivant.	/	
Phase 3	Réceptionner et vérifier les outils et matériels IT du travailleur.	/	
Phase 3	Envoyer lien vers les pages de l'entreprise sur les réseaux sociaux ou inviter à aimer les pages.	Sentiment d'être attendu = meilleure pré intégration.	Marque employeur forte. Processus d'intégration complet.
Phase 3	Envoyer un mail détaillant le premier jour du travailleur.	Sentiment d'être attendu = meilleure pré intégration. Premier jour réussi.	Implication du manager. Développement d'une relation positive.
Phase 3	Organiser une pause-café virtuelle ou sur place avec la future équipe et le collaborateur selon sa meilleure convenance.	Sentiment d'appartenance. Sentiment d'être attendu = meilleure pré intégration.	Cohésion d'équipe. Management collaboratif. Confiance.
Phase 3	Préparer kit de bienvenue.	/	Processus d'intégration complet.
Phase 3	Trouver Buddy de l'âge du travailleur.	/	Processus d'intégration complet.
Phase 4	Accueil du travailleur par le manager d'équipe.	Sentiment d'appartenance. Pré intégration complète.	Relation positive manager – employé. Rôle de coach et de guide pour le manager.
Phase 4	Faire le tour des bureaux.	/	/
Phase 4	Présenter le travailleur à tout le monde.	/	/
Phase 4	Organiser un lunch avec toute l'équipe.	Sentiment d'appartenance. Travail d'équipe.	Parcours d'intégration complet. Interactions avec l'équipe et renforcement.
Phase 4	Faire les premiers pas sur l'ordinateur avec le travailleur (montrer l'intranet, les sites utiles, les applications, imprimante, etc.).	/	/
Phase 4	Donner liens vers les premiers E-learning.	Formation.	/

Phase 4	Présenter au Buddy.	Sentiment d'appartenance. Pré intégration complète.	Relation positive avec collègues.
---------	---------------------	--	-----------------------------------

2. Limites de la recherche

Dans ce travail, nous avons décidé de mener une recherche inductive exploratoire et c'est pourquoi, nos résultats ne peuvent être généralisés à une population plus large. Par contre, ces premières analyses peuvent mener à de plus amples recherches afin de déterminer d'autres liens de cause à effet de la pré intégration sur un individu ainsi que d'autres explications quant à la rétention en entreprise.

Comme nous l'avons déjà relaté dans la partie 2, le choix d'une analyse qualitative engendre l'étude d'un contexte particulier et par conséquent, nous ne pouvons en tirer une théorie générale.

De plus, la taille de notre échantillon a été limitée à la disponibilité des personnes et au temps imparti. Nous savons qu'il serait intéressant d'enquêter sur une portion plus large de la population afin de pouvoir récolter des avis plus précis et en conclure peut-être de nouvelles théories générales. Il serait pertinent également de procéder à une étude internationale afin de récolter des informations auprès d'un public plus hétérogène.

Dans notre cas, nous n'avons testé que des entreprises se situant dans la partie francophone de notre pays. Une étude comparative entre le nord et le sud de notre pays pourrait également faire l'objet d'une recherche approfondie afin d'identifier les convergences et divergences d'expériences et de ressentis.

Comme le mentionne Monsieur Jacques Folon dans son étude sur la génération Y (Folon, 2012), il faut rester très prudents dans l'interprétation des données de cette génération puisque nous n'avons pas encore assez de recul sur celle-ci pour envisager un certain regard critique.

Conclusion

Nous saisissons l'enjeu d'une adaptation constante des pratiques de gestion des personnes en entreprises aux nouvelles exigences des individus qui composent le monde du travail. Avec la présence de personnes aux attentes bien spécifiques et bien différentes selon qu'elles soient de l'ancienne génération mais surtout de la génération Y, les organisations doivent trouver de nouveaux moyens d'attirer les meilleurs talents et surtout de les garder.

L'enjeu de la rétention est d'autant plus grand quand on sait que les couts d'engagement d'un nouveau collaborateur sont au moins triplement plus élevés que de mettre tout en œuvre pour le retenir. (Blake, 2006, cité dans Agarwal et Kumar Maurya, 2019). De plus, la perte de talents engendre une baisse de la motivation des travailleurs et par conséquent, de la productivité.

Pour pallier à cela, les entreprises développent des politiques de marque employeur au sein desquelles l'intégration d'un nouveau collaborateur occupe une place certaine. Seulement, l'enjeu actuel ne réside plus uniquement dans l'intégration mais également dans la manière d'impacter le candidat dès sa recherche d'emploi et tout au long de son recrutement en lui soumettant des promesses qu'il va ensuite confronter à sa réalité sur le long terme.

Il s'agit toutefois d'une nouvelle manière de permettre aux organisations de recruter les meilleurs jeunes talents du marché. C'est pourquoi nous avons orienté ce présent mémoire sur l'étude de la pré intégration et ses effets sur la rétention de la génération Y hautement qualifiée.

Suite à une revue de la littérature existante, les objectifs initiaux établis étaient de :

- déterminer les expériences de pré intégration de la génération Y ainsi que leurs attentes vis-à-vis d'une organisation et d'un manager ;
- déterminer les tendances de recherches d'emploi chez les jeunes ainsi que leurs modes de travail ;
- définir l'importance de l'intégration chez les jeunes et chez les managers, et comparer cette perception de l'intégration ;
- déterminer et comparer la vision idéale du management pour les deux parties ;
- identifier les raisons qui incitent les jeunes à rester au sein d'une entreprise ;
- et enfin, établir le lien entre leur ressentiment après leur pré intégration et intégration avec leur intention de rester.

Pour cela, nous avons procédé à une étude qualitative par le biais d'entretiens individuels réalisés auprès d'un échantillon composé de jeunes et de managers. Leurs opinions ont ensuite été traitées de manière quantitative et qualitative à l'aide de l'analyse causale de Miles et Huberman et d'une analyse de contenu.

Il en ressort que la mise en place d'une politique de marque employeur forte devient une nécessité pour les organisations puisque le prestige d'une entreprise est considéré comme l'élément le plus important dans une recherche d'emploi.

De plus, de nombreux éléments présentés lors de la pré intégration influencent considérablement le choix d'un employeur et font l'objet d'une évaluation par le jeune lorsque, plus tard, il se demande si les promesses de l'organisation faites lors du recrutement correspondent à sa réalité. Il semblerait que l'entretien de recrutement joue un rôle direct sur la rétention tandis que les autres moments de la pré intégration ont un rôle secondaire.

La rétention est une notion de long terme et bien d'autres éléments entrent en compte pour l'optimiser. Il est à noter que la pré intégration ne joue évidemment pas à elle seule un rôle sur la rétention. Cependant, il est primordial pour une entreprise de véhiculer une marque employeur externe qui correspond à la réalité vécue en entreprise sans quoi, le taux de turnover augmenterait.

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons centré notre attention sur les effets de la pré intégration sur la rétention. Cependant, de plus amples recherches sur les autres effets de la pré intégration pourraient être entamées afin de déterminer sur quels autres éléments de la vie en entreprise celle-ci tient un rôle.

En outre, le recours à l'analyse qualitative était justifié par le caractère exploratoire de notre recherche. Dans le cadre d'autres recherches d'approfondissement, il serait intéressant de saisir l'opinion d'un plus large panel de répondants à travers une enquête quantitative pour préciser les tendances et éventuellement en tirer des théories générales.

Enfin, il s'agit d'une étude réalisée sur une jeune génération dont certains sont sur le marché du travail depuis plusieurs années et d'autres y entrent seulement. La moyenne de notre échantillon interrogé n'était présente que depuis quelques années dans la vie active. Il serait intéressant de mener une nouvelle enquête lorsque leur carrière sera plus développée afin d'évaluer leur comportement face à leur entrée dans une entreprise et le désir d'y rester. Comme nous le savons, l'appartenance à une

organisation devient plus rare chez les milléniaux. Cette problématique non soulevée lors de ce travail pourrait nous amener à nous poser de plus amples questions sur le rôle de la socialisation anticipée.

Comme cité plus haut, ce travail a été restreint à un petit échantillon dont la portée ne peut conduire à des vérités générales. Cependant, les résultats concluants ouvrent la porte à de plus amples prospections sur ce sujet.

Bibliographie

- Agarwal, M. et Kumar Maurya, K. (2019). Reviewing internal employer branding : a sustainable employee retention management strategy. *Research review international journal*, 4(6), 301-306. doi : 10.1108/RRIJM.
- Ameen, M.M. et Hameed, I. (2013). The retention of Generation Y Employees in Pakistan. *Market forces*, College of Management Sciences, 13(2), 21-40.
- Backhaus, K. et Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501 -517. doi: 10.1108/13620430410550754.
- Bargues, E. et Perrot, S. (2016). Pourquoi n'est-il pas resté ? comprendre le processus et les résultats de l'intégration des nouvelles recrues dans les PME. *GRH*, 20(3), 43-79.
- Barrick, M.R. et Zimmerman, D. (2009). Hiring for retention and performance. *Human Resource Management*, 48(2), 183-206. doi: 10.1002/hrm.20275.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., et Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721. doi: h p://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707.
- Bauer, T.N. et Erdogan, B. (2010). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees [chapitre de livre]. Dans *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization (pp. 51–64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Bednall, D., Valos, H., Adam, S. M. et McLeod, C. (2012). Getting Generation Y to Attend: Friends, Interactivity and Half-time Entertainment. *Sport Management Review*, 15(1) , 80-90.
- Bejtkovsky, J. (s.d.). Factors influencing the job search and job selection in students of Generation Y in the Czech Republic in the employer branding context. *Management & Marketing*, 13(3), 1133-1149.

Benraïss-Noailles, L. et Viot, C. (2014). Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? *Management international*, 18(3), 60- 81. doi : 10.7202/1025090ar.

Benraïss-Noailles, L., Herrbach, O. et Viot, C. (2019), L'effet du capital marque employeur sur l'attractivité organisationnelle : Le rôle modérateur de la familiarité. *Management & Avenir*, 107, 37-59.

Berthon, P., Ewing, M., et Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.

Biswas, M.K. et Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57–72. doi :10.1007/s10551-014- 2502-3.

Botha, A., Bussin, M., & De Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-12. doi : 10.4102/sajhrm.v9i1.388.

Brack, J. (2012). Maximizing Millennials in the Workplace. Chapel Hill: UNC Executive Development. Récupéré le 25 février 2020 de <http://execdev.kenan-flagler.unc.edu/maximizing-millennials?hsCtaTracking=0a75aab3-c530-4de0-93ee-0ab527af52f4%7Ceceb6adb-ef2b-4e66-8273-4ec7505ea930>

Broadbridge, A., Maxwell, G. et Ogden, S. (2007). Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y. *Career Development International*, 12, 523–544.

Buisson, M. (2014). Génération Y : une question de culture bien plus que de classe d'âge. Récupéré le 15 mars 2020 de <https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/partenaire/partenaire-115-generation-y-une-question-de-culture-bien-plus-que-de-classe-d-age-63423.php>

Bussin, M. et Mouton, H. (2019). Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1-8. doi: 10.4102/sajems.v22i1.2412.

Cable, D. M., Gino, F. et Staats, B. R. (2013). Reinventing Employee Onboarding. *MIT Sloan management review*, 54 (3), 23-29.

Cable, D.M. et Turban, D.B. (2001). Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115-164.

Cable, D.M., Gino, F. et Staats, B.R. (2013). Breaking Them In or Eliciting Their Best? Reframing Socialization Around Newcomers' Authentic Self-Expression. *Administrative Science Quarterly*, 58(1), 1-36. doi: 10.1177/0001839213477098

Campoy, E. et Perrot, S. (2009). Développement d'une échelle de mesure de la socialisation organisationnelle : une approche croisée entre processus et contenus. *Revue de gestion des ressources humaines*, 71, 23-42.

Castleberry, S.B. (2001). The web as an information source for sales recruits its effectiveness in aiding anticipatory socialization of salespeople. *Industrial Marketing Management*, 31, 573-579.

Charbonnier-Voirin, A. et Lissillour, M. (2018). La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle. *Recherches en Sciences de Gestion*, 125(2), 97-119.

Charbonnier-voirin, A., Laget, C. et Vignolles, A. (2014). L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective et l'intention de quitter l'organisation. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 93, 3-17. doi : 10.3917/grhu.093.0003.

Charbonnier-Voirin, A., Marret, L. et Paulo, C. (2017). Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature. *Management & Avenir*, 94, 33-55. doi: 10.3917/mav.094.0033.

Charbonnier-Voirin, A., Poujol, J. et Vignolles, A. (2016). De la congruence de valeurs à la marque employeur : quelles conséquences pour l'identification et le bouche-à-oreille vis-à-vis de l'organisation ? *Revue canadienne des Sciences de l'Administration*, 2-11. doi : 10.1002/cjas.1389.

Coates, T.K. (2017). Hearing the voices of Generation Y employees: A hermeneutic phenomenological study. *Human Resource Development International*, 20(1), 37-67.

Cox, R. et Shufutinsky, A. (2019). Losing Talent on Day One: Onboarding Millenial Employees in Health Care Organization. *Organization Development Journal*, 1-19.

d'Orfani, M. (2013). Attracting Generation Y (Mémoire de Master). ICHEC, Bruxelles.

Dalmas, M. (2014). Quelles valeurs organisationnelles pour la génération Y ? *Management & Avenir*, 72, 113-132, doi: 10.3917/mav.072.0113.

Dejoux, C. et Wechtler, H. (2011). Diversité Générationnelle : Implications, Principes et Outils de Management. *Management & Avenir*, 43(3), 227-238.

Delobbe, N. et Vandenberghe, C. (2000). Vers une modélisation des processus et facteurs d'adaptation à un nouveau contexte organisationnel : l'apport de la littérature sur la socialisation organisationnelle. *Revue québécoise de psychologie*, 21(3), 111-131.

Desa, H., Islam, A. et Muhd Yusuf, D.H. (2011). A Study on 'Generation Y' Behaviours at Workplace in Penang. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(11), 1802-1812.

Desmazières, V. (2018). Les valeurs d'entreprise : clé voute de l'identité employeur ! récupéré le 18 février 2020 de <https://rmsnews.com/valeurs-entreprise-culture-identite-marque-employeur/>

Djuatio, E. et Müller, J. (2011). Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés. *Revue de gestion des ressources humaines*, 82(4), 46-62.

Dufour, L. et Frimousse, S. (2006). La socialisation organisationnelle des jeunes à faible capital scolaire. *Management & Avenir*, 10(4), 145-160.

Dupuy, R. et Le Blanc, A. (2001). Enjeux axiologiques et activités de personnalisation dans les transitions professionnelles. *Connexions*, 76(2), 61-79.

El Akremi, A., Ikram Nasr, M. et Richebé, N. (2011, octobre). Rôle de la justice organisationnelle dans la socialisation des nouvelles recrues : test d'un modèle interactionniste en médiation modérée. Communication présentée au nom du 22ème congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, Marrakech, Maroc. (pp. 2-18).

Erickson, T. (2008). Plugged In: The Generation Y Guide to Thriving at Work. Harvard Business Press: Boston, MA. Récupéré le 3 février 2020 de https://books.google.be/books?id=jeCHHzTUXboC&pg=PR4&lpg=PR4&dq=ERICKSON,+TAMARA+J.,+Plugged+In:+The+Generation+Y+Guide+to+Thriving+at+Work.+Harvard+Business+Press:+Boston,+MA,+2008&source=bl&ots=xOql_OiOMu&sig=ACfU3U3YONa_qQ61PzOUxhRxxOT0B_A5bQ&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKEwiDvurEnL3pAhUGCewKHUI1AlsQ6AEwBHoECAoQAQ#v=onepage&q=ERICKSON%2C%20TAMARA%20J.%2C%20Plugged%20In%3A%20The%20Generation%20Y%20Guide%20to%20Thriving%20at%20Work.%20Harvard%20Business%20Press%3A%20Boston%2C%20MA%2C%202008&f=false

Faugère, C., Burakova-Lorgnier, M., & Laberon, S. (2012). Effet de la qualité perçue de la procédure de recrutement sur la perception de la réussite d'intégration organisationnelle [chapitre de livre]. Dans jugement socio-professionnel, innovation et efficacité au travail (pp. 67-76). Paris, France : L'harmattan.

Folon, J. (2012, octobre). Génération Y, mythe ou réalité ? Morelli (coordinateur). Public et pratiques médiatiques, EUTIC. Actes du colloque, 18 octobre 2012, Metz, France : centre de recherche sur les médiations, ISBN. Récupéré le 16 mars de <https://fr.slideshare.net/FOLON/gnration-y-mythe-ou-ralit>

Foster, C., Punjaisri, K. et Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.

Franca, V. et Pahor, M. (2012). The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting. *Journal of Marketing and Management*, 3(1), 78-122.

Garreau, L. et Perrot, S. (2012). Comprendre la dynamique de la socialisation organisationnelle : une approche par le sensemaking. AIMS. Acte du colloque, Lille, France.

Gasse, Y. et Tremblay, M. (2016). Les entrepreneurs des nouvelles générations sont-ils différents des autres ? *Gestion* 2000, 33(2), 213-232.

Gaudet, M-C. et Tremblay, M. (2012). Les oubliés du leadership : comprendre l'effet des leadership de structure et de considération sur la rétention et la performance discrétionnaire des ressources humaines. *GRH*, 3(2), 11-42.

Gavard-Perret, M-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2018). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion – réussir son mémoire ou sa thèse. (3e édition). Montreuil : Pearson.

Giraud, L. (2015). L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière. *Revue de gestion des ressources humaines*, 97(3), 58-86.

Giraud, L., Roger, A. et Thomines, S. (2012). La fidélisation des ressources humaines en période de crise économique. *Revue de gestion des ressources humaines*, 84(2), 44-60.

Gombert, G. (2019). Le pré-boarding ou l'art de sécuriser ses recrutements. Récupéré le 10 mars 2020 de <https://www.blog-emploi.com/pre-boarding-securiser-recrutements/>

Guillot-Soulez, C. et Soulez, S. (2013, juin). Generation Y preferences for employer brand benefits. Communication présentée à la 13e European Academy of Management (EURAM), Galatasaray University, Istanbul, Turkey.

Hassan, H. (2020). Impacts of implementation of extensive onboarding process on employee retention – a case study from Transferwise (Master thesis). University of technology department of BA, Tallinn.

Herrbach, O., Mignonac, K. et Richebé, N. (2009). *Les ressources humaines de A à Z*. Paris : Dunod.

Ismail, M. et Shien, H. (2014). Cultural Values and Career Goals of the Millenial Generation: An Integrated Conceptual Framework. *The Journal of International Management Studies*, 9(1), 38-49.

Johnson Controls. (2010). *Generation Y and the Workplace Annual Report 2010*. Global WorkPlace Innovation.

Josiam, B. et al. (2009). An Empirical Study of the Work Attitudes of Generation Y College Students in the USA: The Case of Hospitality and Merchandising Undergraduate Majors. *Journal of Services Research*, 9(1), 5-30.

Kapoor, V. (2010). Employer branding: A study of its relevance in India. *Journal of Brand Management*, 7(1/2), 51-75.

Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.

Koscielny, C. (2002). Optimiser l'intégration des nouveaux personnels, une politique incontournable dans la gestion des ressources humaines : l'exemple du centre hospitalier de Jury (Mémoire). Ecole Nationale de la Santé Publique, Rennes.

Kotler, P., Keller, K. et Manceau, D. (2012). *Marketing Management*. (14ème édition). Pearson.

Kumar, N. et Pandey, S. (2017). New employee onboarding process in an organization. *International journal of engineering development and research*, 5(1), 198-206.

Lacaze, D. (2005). Vers une meilleure compréhension des processus d'intégration : validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 19-35.

Lacaze, D. et Perrot, S. (2010). *L'intégration des nouveaux collaborateurs* : Vol 1. Paris : Dunod.

Lemmink, J., Schuijf, A. et Streukens, S. (2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*, 24(1), 1-15.

Liger, P. (2013). *Marketing RH : Attirer, intégrer et fidéliser les salariés*. Paris : Dunod.

Maclouf, E. et Belvaux, B. (2016). Contribution de la marque employeur à l'attractivité : les limites des approches cognitives analytiques, *Revue de Gestion des ressources humaines*, 99, 1-25.

Mark, P. et Toelken, K. (2009). Poisoned by a toxic brand: A worst case scenario of employer branding - A case study of a Fortune 100 technology firm. *Organization Development Journal*, 27(4), 21-29.

Martin, P. (2014). La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne. *Revue de gestion des ressources humaines*. 93(3), 18-31.

Maxwell, R., et Knox, S. (2009). Motivating employees to “live the brand”: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9), 893-907.

Minibas-Poussard, J. et Raulet-Croset, N. (2005). Les représentations sociales de la justice organisationnelle, Gregor, 23-35.

Montgomery, D.B. et Ramus, C.A. (2011). Calibrating MBA job preferences for the 21st century. *Academy of Management Learning & Education*, 10, 9-26.

Noble, M. S., Haytko, D. L. et Phillips, J. (2009). What Drives College-age Generation Y consumers? *Journal of Business Research*, 62(6), 617-628.

Paillé, P. (2009). Le rôle du supérieur et des collègues dans la rétention des ressources humaines : apport de l'approche multi-cibles. *Revue de gestion des ressources humaines*, 72(2), 31-43.

Peretti, J-M. et Swalhi, A. (2007). Définir et mesurer la fidélité organisationnelle. *Revue de Sciences de Gestion*, 64, 277-290.

Perrot, S. (2009). L'individu et l'organisation : une approche par le concept de la socialisation. Communication présentée au Congrès de l'AGRH Sep 2005, Paris, France.

Perrot, S. Boussaguet, S., Charles-Pauvers, B., Peyrat-Guillard, D. et Vaelro-Mantione, G. (2005). Prolongements théoriques et pratiques de la socialisation organisationnelle et individuelle [chapitre de livre]. Dans *Comportement organisationnel : contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* (pp.304-338), Bruxelles : De Boeck.

Pichault, F. et Pleyers, M. (2010, 17-19 novembre). Pour en finir avec la génération Y... enquête sur la représentation managériale. Nouveaux comportements, nouvelle GRH ? XXIème congrès AGRH. Actes du colloque, 17 au 19 novembre 2010, Rennes/Saint-Malo, France.

Rappin, B. (2015). La génération Y en question : point de vue de deux chercheurs en sciences de gestion. Récupéré le 15 mars 2020 de <https://factuel.univ-lorraine.fr/node/2585>

Riordan, C.M., Weatherly, E.W., Vandenberg, R.J. et Self, R.M. (2001). The effects of pre-entry experiences and socialization tactics on newcomer attitudes and turnover. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 159-176.

Robin, C. (2019). Pré-boarding : enjeu de sécurisation du recrutement. Récupéré le 10 mars 2020 de <https://www.talents-in.com/pre-boarding-enjeu-de-securisation-du-recrutement/>

Schneider, L. (2003). What is branding and how is it important to your marketing strategy? Récupéré le 10 février 2020 de <http://marketing.about.com/cs/brandmktg/a/whatisbranding.htm>

Solyom, A. (2013). The art of interviewing: attainable differences and transformations in generation Y (Mémoire de Master). ICHEC, Bruxelles.

Soulez, S. et Guillot-Soulez, C. (2011). Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y. *Recherche et Applications en Marketing*, 26(1), 39-57.

StatBel. (2020). Emploi et chômage. Récupéré le 17 mars 2020 de <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage#figures>

Thietart, R-A. et al. (2014). Méthodes de recherche en management. (4e édition). Paris : Dunod.

Zhang, H. et Agarwal, N.C. (2009). The mediating roles of organizational justice on the relationships between HR practices and workplace outcomes: an investigation in China. *International Journal of Human Resource Management*, 20, 676-693.