

Haute Ecole  
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

# **Comment les nouvelles méthodes de travail participent-elles à fidéliser la génération des Millennials ?**

Mémoire présenté par :

**Thomas GIETS**

Pour l'obtention du diplôme de :

**Master en gestion de l'entreprise**

Année académique 2020-2021

Promoteur :

**Prof. Jacques FOLON**

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles



Haute Ecole  
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

# **Comment les nouvelles méthodes de travail participent-elles à fidéliser la génération des Millennials ?**

Mémoire présenté par :

**Thomas GIETS**

Pour l'obtention du diplôme de :

**Master en gestion de l'entreprise**

Année académique 2020-2021

Promoteur :

**Prof. Jacques FOLON**

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier les personnes qui nous ont aidées et soutenues sans qui la réalisation de ce travail n'aurait pas été possible.

Tout d'abord, nous remercions professeur Jacques Folon pour son regard critique, ses précieux conseils et sa disponibilité pour mener à bien ce mémoire.

Ensuite, nous sommes reconnaissants envers Hatim Hammoumi et Alice Malaïka pour avoir pris le temps de répondre à nos questions lors de nos entretiens. Cela m'a permis de soutenir ma recherche théorique à l'aide leurs expériences et d'exemples pratiques.

Finalement, nous souhaitons remercier nos proches, famille et amis, pour leur soutien, leurs encouragements, ainsi que leurs apports et leurs relectures, qui furent déterminants pour que ce travail aboutisse.

## **ENGAGEMENT ANTI-PLAGIAT DU MEMOIRE**

« Je soussigné, GIETS, Thomas, 2020-2021, 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 MATIERES

<b>LISTE DES FIGURES &amp; TABLEAUX.....</b>	<b>0</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : CONTEXTE THEORIQUE.....</b>	<b>3</b>
1.1 CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS .....	3
1.2 INNOVATION ET REVOLUTION NUMERIQUE .....	4
1.3 DEFIS DES ENTREPRISES .....	6
1.3.1 TALENT MANAGEMENT .....	6
1.3.2 TRANSFORMATION NUMERIQUE .....	8
1.3.3 RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES (RSE) .....	11
1.4 CRISE SANITAIRE – COVID19.....	12
1.5 CONCLUSION .....	15
<b>CHAPITRE 2 : PORTRAIT PRECIS DES MILLENNIALS.....</b>	<b>17</b>
2.1 DEFINITIONS.....	17
2.2 QUATRE GENERATIONS SUR LE LIEU DE TRAVAIL .....	18
2.2.1 BABY-BOOMERS (1945 – 1964) .....	20
2.2.2 GENERATION X (1965 – 1979) .....	21
2.2.3 GENERATION Y (1980 – 1995) .....	22
2.2.4 GENERATION Z (1995 – AUJOURD’HUI) .....	23
2.3 QU’EST-CE QUE LA GENERATION Y ? .....	25
2.3.1 CONTEXTE .....	25
2.3.2 CARACTERISTIQUES .....	26
2.3.3 VALEURS .....	33
2.4 UN GAP FINALEMENT PAS SI GRAND QUE ÇA .....	37
2.5 CONCLUSION .....	40
<b>CHAPITRE 3 : FIDELISATION .....</b>	<b>41</b>
3.1 QU’EST-CE QUE LA FIDELISATION ? .....	41
3.2 ENJEUX POUR LES ENTREPRISES .....	42
3.3 PREDICTION DES DEPARTS VOLONTAIRES.....	44
3.3.1 APPROCHE ATTITUDINALE.....	44
3.3.2 APPROCHE HOLISTIQUE .....	46
3.3.3 APPROCHE COGNITIVE .....	47
3.4 QUALITE DE VIE AU TRAVAIL (QVT) .....	47
3.5 MARQUE EMPLOYEUR .....	49

3.6	FIDELISATION DE LA GENERATION Y .....	51
3.7	CONCLUSION .....	55

## **CHAPITRE 4 : NOUVELLES METHODES DE TRAVAIL ..... 56**

4.1	QU'ENTENDONS-NOUS PAR NOUVELLES METHODES DE TRAVAIL ? .....	56
4.1.1	QUATRE AXES DE TRANSFORMATION .....	58
4.1.1.1	ESPACE PHYSIQUE DU TRAVAIL .....	58
4.1.1.2	TIC .....	59
4.1.1.3	ORGANISATION ET MANAGEMENT .....	60
4.1.1.4	CULTURE D'ENTREPRISE .....	61
4.1.2	PRATIQUES LES PLUS REPANDUES .....	61
4.1.2.1	FLEXWORK .....	62
4.1.2.2	KNOWLEDGE MANAGEMENT .....	64
4.1.2.3	ÉQUIPE VIRTUELLE .....	65
4.1.2.4	MANAGEMENT PARTICIPATIF .....	65
4.1.2.5	ÉQUIPE (SEMI-)AUTONOME .....	65
4.1.2.6	MANAGEMENT PAR OBJECTIFS .....	66
4.2	PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DURABLE (POD) .....	66
4.2.1	ÉCONOMIQUE .....	68
4.2.2	SOCIALE .....	69
4.2.3	ENVIRONNEMENTALE .....	70
4.3	NOUVEAU NORMAL .....	70
4.4	CONCLUSION .....	75

## **CHAPITRE 5 : RECOMMANDATIONS ..... 77**

5.1	DEVELOPPER UNE CULTURE EN ADEQUATION AVEC LES NFOT .....	77
5.2	PARTICIPATION DES EMPLOYES POUR DEVELOPPER LES NFOT .....	78
5.3	DEVELOPPER LE TRAVAIL HYBRIDE .....	79
5.4	DEVELOPPER LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL (QVT) .....	80

## **CONCLUSION..... 82**

## **BIBLIOGRAPHIE ..... 84**

# LISTE DES FIGURES & TABLEAUX

## 1. Liste des figures :

**FIGURE 1 :** Vue d'ensemble de la théorie des valeurs fondamentales de Schwarz (p.34)

**FIGURE 2 :** Dimensions constitutives des NFOT (p.58)

## 2. Liste du tableau :

**TABLEAU 1 :** Tableau récapitulatif des dimensions et sous-dimensions de la performance organisationnelle durable (p.68)

## 3. Liste du graphique :

**GRAPHIQUE 1 :** relation entre le télétravail et la productivité (p.74)



## INTRODUCTION

Les nouvelles formes d'organisation du travail, NFOT, ont été identifiées comme l'une des trois priorités pour l'année 2021 des responsables des ressources humaines en Belgique (HR Square, 2021). Les NFOT sont des modes d'organisation du travail et des pratiques novatrices en management dans le domaine de la gestion de l'entreprise qui met en exergue la flexibilité spatiotemporelle facilitée par les TIC.

Actuellement, la guerre pour les talents, « war for talent », inflige des difficultés aux professionnels des ressources humaines dans l'établissement d'une stratégie efficace de fidélisation (Kelly, 2021). La fidélisation des employés est l'une des préoccupations principales des entreprises. A juste titre puisqu'elle est soumise à plusieurs enjeux et mène à une meilleure performance de l'entreprise.

Les individus de la génération Y (Millennials) représenteront 75% de la population active d'ici 2025 (Varlet, 2019). Il nous a semblé intéressant d'étudier la génération Y comme population puisqu'elle est une préoccupation majeure pour les entreprises. Étant donné qu'elle se diffère de ses aînés dans ses attitudes, ses attentes et ses valeurs, cette génération (tout comme les NFOT) casse les codes et bouleverse la culture organisationnelle traditionnelle.

La dimension de ce mémoire qui porte, de manière générale, sur les ressources humaines est captivante car elle est constamment en évolution et s'adapte à l'environnement qui l'entoure et aux individus qui travaillent ensemble afin d'avoir le meilleur résultat possible. Nous aimons rappeler que dans une entreprise, l'humain se doit d'être au centre des préoccupations et une entreprise ne doit pas oublier que sans ses collaborateurs, elle n'est rien. C'est pourquoi il nous semble judicieux de trouver des méthodes innovantes capables de retenir ces ressources cruciales pour toute organisation.

Nous avons pu trouver dans la littérature managériale un bon nombre d'articles, livres et autres études concernant chacun des concepts (fidélisation, NFOT, Millennials). Certains mettent en relation deux des perspectives, autant la fidélisation et la génération Y, que la génération Y et les NFOT ou que la fidélisation par les NFOT. Étant donné qu'à notre connaissance, aucune étude ne s'est encore portée sur la fidélisation des Millennials grâce aux nouvelles méthodes de travail.

Nous tenterons de comprendre dans quelles mesures les NFOT peuvent aider à conserver durablement la génération Y au sein des entreprises.

Pour ce faire, la méthodologie de ce travail se fondera sur la méthode qualitative. Nous utiliserons la littérature scientifique du domaine de la gestion pour répondre à cette question. Autrement dit, nous récolterons les informations au sein d'ouvrages, d'articles scientifiques, de sites internet, de rapports et d'études disponibles sur les sujets de la fidélisation, des méthodes de travail et de la génération Y. De plus, nous réaliserons des entretiens pour comparer les données théoriques lues dans la littérature avec des données qualitatives que nous aurons récoltées. De cette manière, nous pourrions dégager des recommandations opérationnelles utiles aux organisations afin de leur permettre une meilleure compréhension pour maintenir la génération Y grâce aux NFOT.

Dans le premier chapitre de ce mémoire, nous tenterons de contextualiser notre sujet avec les dimensions du changements organisationnels, de la révolution numérique, des défis majeurs des entreprises et la crise de la COVID19. Dans le deuxième chapitre, nous établirons un portrait précis des Millennials, c'est-à-dire qui sont-ils, quelles sont leurs attentes et quelles valeurs portent-ils. Dans le troisième chapitre, nous détaillerons ce qu'est la fidélisation organisationnelle et les enjeux pour les organisations. Un lien sera fait entre les deux premières parties pour comprendre comment fidéliser les individus de la génération Y. Le quatrième chapitre est consacré aux nouvelles méthodes de travail. Nous définirons ce concept, ainsi que les pratiques qui sont les plus répandues dans le domaine. Nous déterminerons ce qu'est la performance organisationnelle durable, dimension nécessaire pour évaluer les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT). Nous tenterons ensuite de comprendre si les méthodes novatrices forcées par la pandémie du coronavirus s'inscriront dans le temps. Pour conclure, un chapitre dévoué aux recommandations stratégiques afin d'aider les organisations à fidéliser les Millennials via les nouvelles méthodes de travail.

# CHAPITRE 1 : CONTEXTE THEORIQUE

## 1.1 Changements organisationnels

Depuis une trentaine d'années, le contexte, dans lequel les entreprises évoluent, a totalement bouleversé leur organisation. Ce contexte se caractérise par la « globalisation et l'individualisation de la relation de travail, l'usage croissant des technologies de l'information et de la communication (TIC) et le développement des pratiques de flexibilité du travail – notamment spatiotemporelle » (Azjen, Donis, & Taskin, p.125, 2015). Plus précisément, tous ces éléments ont transformé la gestion des ressources humaines.

D'une part, l'ancien modèle taylorien-fordien se caractérise par une inflexibilité et la standardisation des méthodes. Ce modèle traditionnel se caractérise par la spécialisation du travail où le travailleur répète une tâche dans laquelle il est performant avec pour seule finalité l'augmentation de la productivité. Dans cette idée, l'organisation considère l'employé comme une ressource physique plutôt qu'intellectuelle. Le travailleur se soumet aveuglément et se met à entière disposition d'une fin et de moyens extérieurs à lui-même (Le Bon, 2015).

D'autre part, les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) se distingue par l'individualisation de la relation de travail et l'intégration d'une flexibilité spatiotemporelle. Le travail intègre désormais de maintes tâches et compétences. Le travailleur flexible présente des caractéristiques autres que dans le modèle précédent puisqu'il implique « une revalorisation générale de l'adaptation, de la polyvalence, de la responsabilité et des qualités de communication du travailleur » (Le Bon, p.88, 2015). Les compétences de l'employé se sont élargies dans le but d'augmenter sa capacité d'ajustement et sa prise d'initiative. L'employé est donc plus autonome et responsable (Le Bon, 2015).

Pour illustrer, dans le modèle traditionnel, le travailleur est perçu comme une machine dont le but est de réitérer une tâche de manière successive afin d'augmenter la productivité de l'organisation. Tandis que dans le nouveau monde du travail, le travailleur est appréhendé comme un ordinateur qui effectuent des tâches variées : il assimile les informations, les traite et prend les décisions en conséquence (Le Bon, 2015).

De plus, la gestion de l'entreprise est également plus participative et collective, puisque les employés ne sont plus réduits au silence et ils sont intégrés dans la prise de décision (Azjen, Donis, & Taskin, 2015). Le management et la prise de décision doivent être décentralisés pour les firmes qui opèrent dans un contexte instable. Dans un contexte instable où la compétition est accrue, il est nécessaire d'avoir une hiérarchie plus plate pour pouvoir être plus agile et de cette manière réagir rapidement aux changements (Bloom, Sadun, & Van Reenen, 2010). En situation d'ouverture commerciale, les leaders doivent déléguer le pouvoir décisionnel afin de parvenir à un système plus flexible (Thesmar & Thoenig, 2000).

En outre, l'ancien modèle d'une carrière au sein d'une seule et même entreprise semble désuet. Les cadres qui donnent corps et âme à une organisation ne sont plus très nombreux puisqu'ils sont maintenant en quête d'un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. En effet, ils cherchent encore à s'épanouir dans leur travail mais ne veulent plus pour autant sacrifier leur vie extérieure au domaine de leur profession (Giraud, Roger, & Thomines, 2012).

## 1.2 Innovation et révolution numérique

La révolution numérique, ou révolution digitale, sont des termes très répandus aujourd'hui. Au commencement de la révolution numérique, en 1940, la création des superordinateurs a augmenté la productivité industrielle puisqu'ils ont permis de faire des calculs d'une rapidité inégalée à l'époque (Delahaye, n.d.) et, en 1990, c'est l'usage des micro-ordinateurs qui s'est généralisé. Puis, c'est l'arrivée d'Internet qui a bouleversé toute la société en démocratisant l'accès à l'information, jusqu'aujourd'hui où il est impensable de s'en passer puisque cette technologie est présente dans toutes les sphères et à tous les niveaux (ubiquité de l'information). Internet a permis aux ordinateurs de communiquer entre eux, via notamment les mails et ultérieurement via des applications diverses, ce qui a favorisé le partage d'information et l'automatisation des activités afin de diminuer les délais d'attente et d'offrir une solution à la lassitude des tâches redondantes (Silva & Ben Ali, 2010).

Durant les années 2000, l'arrivée des nouvelles technologies a une fois de plus détruit tous les codes de la société. Nous sommes passés d'une économie qui trouve ses fondations dans la standardisation et la production matérielle à une économie basée sur l'innovation et le sur-mesure ce qui a transformé toutes les organisations et par conséquent a mené à des changements culturels (Blanc, 2016). En effet, la

société de production a évolué en une société de la connaissance, ce qui requiert d'autres principes : une égalité face à l'accès à l'information, un élargissement des libertés individuelles des employés avec une meilleure communication entre les différentes parties et une demande croissante de créativité (Brasseur & Biaz, 2018).

Nous distinguons quatre évolutions du web. La première évolution est le web 1.0 qui consiste en un accès facile à l'information. Ensuite arrive le web 2.0, où ce sont les consommateurs qui fournissent eux-mêmes les informations disponibles sur internet et se les partagent en réseaux, c'est ce qu'on appelle le crowdsourcing. C'est cette étape qui a servi à mondialiser l'utilisation du web. Pour continuer, la troisième évolution est le web mobile et l'ubiquité d'internet. Effectivement, l'avènement des smartphones et tablettes a développé la disponibilité d'internet. Cette évolution a rendu possible la connexion partout et à tous moments. Finalement, la quatrième et dernière évolution est celle de l'IoT (Internet of Things, ou en français, l'internet des objets) qui regroupe tous les appareils connectés à la toile, par exemple, les frigos, les voitures, les caméras, etc. Cette évolution est aussi représentée par l'intelligence artificielle, qui rend possible la réalisation de tâches cognitives habituellement exécutées par l'humain, par le Big Data, qui regroupent toutes les métadonnées, par la robotisation (Cazals, 2015) et par les blockchains (Reagan, 2019). Toutes ces mutations pour en arriver à l'entreprise 2.0 qui utilise le digital comme outil pour être plus agiles, plus innovantes et plus productive en se rapprochant de ses clients, en adaptant leurs processus opérationnels et en donnant plus de libertés à leurs employés (Brasseur & Biaz, 2018).

Ensuite, le digital est devenu une évidence et un choix indispensable pour la survie des organisations. L'arrivée en masse des nouvelles technologies a considérablement augmenté le nombre de start-ups. En outre, c'est sous l'impulsion des start-ups et de l'entrepreneuriat organisationnel que le numérique est devenu nécessaire à toutes entreprises. En effet, les start-ups ont créé une nouvelle façon de consommer et de travailler pour créer une nouvelle culture autour du digital (Brasseur & Biaz, 2018). C'est ce que Schumpeter appelle la destruction créatrice. La destruction créatrice permet un renouvellement constant et cette création permanente assure à l'organisation de s'adapter facilement en management (Schumpeter, 1951). Nous pouvons constater une disruption dans le rapport au travail qui se qualifie par une quête d'autonomie et de partage pour les salariés, une demande d'accès direct à l'information de manière égalitaire et un transfert des

dimensions du rapport au travail. En effet, il existe trois dimensions du rapport au travail : la dimension instrumentale (désignée par la sécurité financière et d'emploi), la dimension symbolique (qualifié par « la possibilité de développement personnel, la capacité à s'épanouir et de s'exprimer dans son travail, le sentiment de réussite, le niveau d'autonomie et d'utilité sociale » (Méda, 2015)) et enfin la dimension sociale (caractérisée par l'importance des relations humaines, c'est-à-dire, l'ambiance, la coopération, l'innovation et surtout la reconnaissance). Alors qu'avant la dimension instrumentale prédominait, une évolution des mentalités tend vers le transfert de celle-ci au profit des deux autres (Méda, 2015).

De plus, la hausse de la productivité s'explique par le fait que le commerce a favorisé l'expansion des technologies et de l'innovation. La productivité s'est intensifiée au moyen des économies d'échelle. Les entreprises et consommateurs ont aujourd'hui un accès toujours plus rapide aux innovations, ce qui permet d'accélérer l'amélioration de la qualité des produits et des méthodes de production (comme les NWOW). Les multinationales, notamment les GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon), ont également participé à la hausse de productivité puisqu'elle l'a fait grimper dans les secteurs ciblés par celles-ci. Grâce à la mondialisation, la formation de réseaux aide à la propagation des innovations ; les partenaires de ces réseaux ont plus de facilités à partager leurs nouvelles idées et il est désormais plus accessible de créer de nouvelles technologies. Sur le long-terme, les sociétés s'enrichissent au rythme de l'évolution technologique (Erixon, 2018).

## 1.3 Défis des entreprises

### 1.3.1 Talent management

A la fin des années 1990, le groupe de réflexion McKinsey développe la notion de talent pour la première fois dans le milieu du management. Pourquoi parlons-nous aujourd'hui de Talent Management, ou, en français, de gestion des talents ? Parce qu'en plus de la globalisation et d'une hyper-compétition entre les organisations, la réalité des entreprises est telle que chaque employé est différent et que chacun mérite donc un traitement distinct. Les employés ont différentes compétences / expériences et sont issus de contextes variés, ce qui crée forcément une grande quantité de talents variés. En 1998, c'est dans une publication du groupe de réflexion McKinsey que la littérature scientifique de gestion voit pour la première fois le concept de « War for Talent ». Nous apprenons de cette publication que ce concept promeut une

différenciation dans la gestion des talents pour une plus grande performance (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels III, 1998). La diversité cognitive au sein d'une équipe permet de garder un avantage compétitif sur ses concurrents et semble être une stratégie RH gagnante puisqu'elle améliore la créativité, l'innovation et la résolution de problèmes. Autrement dit, cette diversité augmente la performance quantitative et qualitative des équipes. Nous parlons ici de diversité cognitive, à l'inverse de la diversité biodémographique, parce que cette dernière ne joue aucun rôle dans la performance de l'entreprise (Horwitz & Horwitz, 2007).

Au départ, la notion de talent était utilisée uniquement dans le domaine sportif ou artistique, par exemple, il désigne un joueur clé dans une équipe de foot qui saura faire la différence dans les moments les plus difficiles ou un grand styliste dans une maison de haute couture qui créera une pièce innovante pour la mode. Quand le cabinet McKinsey utilise ce terme dans la gestion, il est totalement inconnu en management. Aujourd'hui beaucoup d'encre a coulé à ce sujet et le talent est une clé de la réussite d'un programme de ressources humaines.

En management, on peut définir un talent de plusieurs façons étant donné que la GRH approche ce sujet de différentes manières. La première et la plus courante reste la notion de « haut-potentiels » qui fait référence à certains cadres supérieurs, et leurs successeurs, jugés comme tels selon des évaluations internes sur leur performance et leur potentiel. La deuxième définition regroupe les employés occupant une position stratégique, ils sont aussi appelés « talents critiques ». En troisième lieu, les talents peuvent être retrouvés en dehors de l'entreprise par le recrutement. Les talents représentent près d'un tiers des employés d'une entreprise (Martin, 2014). De manière générale, on peut dire qu'un talent se définit comme un individu qui excelle dans une tâche par rapport aux autres. Étant donné que la perfection absolue n'existe pas, cette excellence personnelle est présente à un moment donné et dans une activité donnée. Il ne lui suffit pas d'être bon partout mais d'être meilleur que les autres dans une compétence propre. Pour ce faire, il faut évidemment un certain classement des performances entre les individus pour savoir lequel est meilleur et en quelle matière. Nous disons qu'il doit faire la différence par rapport à ses collègues dans une tâche en particulier. Nous évaluons donc un talent à un avantage comparatif individuel par rapport aux autres. De sorte que chaque individu cultive ce dans quoi il est le meilleur pour développer son talent. Le

potentiel est donc une ressource rare pour l'individu, un capital, qu'il (et l'entreprise) devra(-ont) développer (d'Armagnac, Klarsfeld, & Martignon, 2016).

Actuellement, cette idée prend encore plus de sens puisque le temps est à la customisation et par conséquent les employés ne sont plus satisfaits avec des traitements standardisés. Comme mentionné plus haut, les organisations ont segmenté leurs talents afin de proposer des pratiques RH variées en fonction de la typologie des talents. Pourtant, les stratégies s'accordent dans le sens où elles sont toutes préparées pour « attirer, développer et retenir les employés les plus talentueux » (Martin, 2014). A l'image du domaine du sport, où un grand joueur sera mieux rémunéré que les autres, les talents dans l'entreprise seront managés d'une manière différente que le seront ses collègues. L'entreprise devra faire appel à différentes capacités pour gérer au mieux ses talents comme la détection et la sélection, la composition d'équipe, l'accompagnement et le conditionnement et finalement la protection et la rétention (d'Armagnac, Klarsfeld, & Martignon, 2016).

### 1.3.2 Transformation numérique

Le digital devient un choix imposé pour les organisations et exige un changement autant organisationnel que culturel (Biaz & Brasseur, 2018). Transformation digitale ou digitalisation sont des termes très présents dans la littérature managériale. En dépit d'une récurrence de ces expressions, il semble qu'un consensus n'a pas été trouvé pour leur donner une explication claire et précise. Nous qualifierons tout de même la transformation numérique comme un processus global de changement dans l'entreprise visant à transformer les modes internes de travail, le business model et la relation établie avec les clients. Elle fait référence autant à des mutations organisationnelles d'échelle qu'à l'arrivée des nouveaux outils numériques pendant la révolution digitale. Mais également, la transformation digitale est « portée par un discours promettant l'émergence de nouvelles formes organisationnelles fondées sur l'autonomie, remettant en cause les modes de fonctionnement bureaucratique au profit d'organisations plus « horizontales », plus souples, s'appuyant sur le décroisement et le fonctionnement collaboratif » (Benedetto-Meyer & Boboc, 2019).

Ajoutons à cela que la transformation numérique n'est pas forcément synonyme de disruption, au contraire de ce que pensent globalement les managers qui y sont confrontés (Furr & Shipilov, 2020). Nous pouvons plutôt qualifier ce changement



par une transition incrémentielle, où ce sont des transformations successives qui sont visées pour obtenir une organisation où le numérique complète le physique comme nous avons pu le constater durant la pandémie de la COVID19, où les entreprises ont été forcées à implémenter de nouveaux outils numériques sans pour autant transformer fondamentalement leur fonctionnement.

En faisant un lien avec le point précédent, la transformation numérique requiert l'acquisition de talents pour son implémentation (Davenport & Redman, 2020). Il est important d'assembler une équipe adéquate afin de gérer la technologie, les données, le process et d'autres éléments liés au changement numérique. Les talents pour gérer ce changement organisationnel et culturel sont de plusieurs types nous le décrirons plus en profondeur dans le chapitre « 1.3.2.1 Résistance au changement ».

Nous pouvons déceler trois objectifs à la transformation numérique qui sont : premièrement, les dispositifs de procédés qui regroupent l'ensemble des règles et procédures à respecter qui mènent à la dématérialisation et l'automatisation dans l'entreprise, deuxièmement, les dispositifs de finalités qui servent à mesurer la performance de ces nouvelles procédures internes et troisièmement, les dispositifs d' enrôlement qui disciplinent et encadrent les salariés (Benedetto-Meyer & Boboc, 2019).

### 1.3.2.1 *Résistance au changement*

En outre, un défi des organisations par rapport au changement numérique reste la résistance au changement. En effet lors de l'implémentation de la transformation numérique il ne faut pas négliger ceux qui sont plus réticents au changement. Pour mieux comprendre cette résistance, Jaziri et Garbaa distinguent quatre facteurs principaux qui l'expliquent : les facteurs individuels, les facteurs collectifs et organisationnels, les facteurs endogènes au changement et les facteurs liés à la mise en œuvre de la transformation (Jaziri & Garbaa, 2016).

Premièrement, les facteurs individuels se retrouvent comme les principales sources d'échec d'une transformation numérique. Ils peuvent être représentés par la recherche de routine des collaborateurs, leurs réactions émotionnelles, leur concentration sur le court-terme et leur rigidité cognitive. Tout comme l'ancienneté du collaborateur, sa satisfaction au travail peut jouer un rôle dans la résistance au changement. Concernant la relation entre l'âge des collaborateurs et la résistance au

changement, tandis qu'historiquement, les recherches pointaient vers l'idée que les personnes plus vieilles seraient plus réticentes aux changements (Tuckman & Lorge, 1953), les études plus récentes prouvent que c'est de l'ordre des stéréotypes (Kunze, Boehm, & Bruch, 2013).

Deuxièmement, les facteurs collectifs et organisationnels regroupent l'influence sociale et la culture de l'entreprise (Jaziri & Garbaa, 2016). L'influence sociale impose aux organisations d'avoir un environnement social sain à la transformation. De ce fait, l'influence sociale implique qu'au plus un individu est influencé par ses pairs, au plus il partagera son avis et au plus on constatera de comportements de mimétisme. Par conséquent il est important que la direction soutienne ses employés pour in fine réduire les coûts consacrés au temps d'apprentissage.

Troisièmement, le changement lui-même impose une attention particulière. C'est certainement ce facteur qui nécessite le plus de compétences particulières (Davenport & Redman, 2020). Il en va de la conviction des employés et des dirigeants de la performance de ces nouvelles technologies. En ce sens, il est primordial d'avoir des personnes douées en communication pour pouvoir convaincre les collaborateurs à accepter le changement.

Quatrièmement, ce sont les facteurs liés à la mise en œuvre du changement qui devraient être pris en compte afin de réduire la résistance des plus réticents. Dans ce point-ci encore, la communication est très importante puisque les informations données doivent être en adéquation avec le programme de transformation, dans le but de créer un sens partagé et une reconnaissance (Benedetto-Meyer & Boboc, 2019). Pour réduire ces facteurs, les organisations devraient impliquer les collaborateurs dans le changement et donner une formation adéquate (Jaziri & Garbaa, 2016). C'est le cas à la RTBF, où un organisme interne, la RTBF Academy, gère la formation des employés aux nouveaux outils spécifiques qui émergent de transformations dans l'entreprise (voir ANNEXE 1 : Entretien avec Alice Malaïka).

Afin de convaincre les plus récalcitrants, l'entreprise devra tenir compte de chacun de ces facteurs (individuel, organisationnel, endogène et de mise en œuvre). Ceci représente un grand défi pour les entreprises puisque l'enjeu est énorme : la survie d'une entreprise dépend de la réussite de sa transformation numérique (Benedetto-Meyer & Boboc, 2019).

### 1.3.3 Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

À la suite de la prise de conscience générale au sujet de l'impact qu'une entreprise peut avoir sur toutes les parties qui gravitent autour de celle-ci, mais également sur la société et la planète, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) demeure un défi pour les organisations.

Selon le service public fédéral dans le domaine de l'économie, la RSE se définit comme « un processus permanent d'amélioration dans le cadre duquel les entreprises intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental et économique dans la gestion globale de l'entreprise ; à cet égard, la concertation avec les parties prenantes de l'entreprise fait partie intégrante du processus » (SPF Economie, 2019). En d'autres termes, la RSE englobe trois volets qu'une entreprise doit prendre en compte pour se responsabiliser : l'impact économique, l'impact social et l'impact environnemental. Pour ce faire, il est primordial d'intégrer toutes les parties prenantes afin de décider des mesures à prendre.

La RSE se soucie donc de travailler de façon éthique, cela signifie de manière responsable et morale. L'éthique vise la façon dont les organisations peuvent améliorer le monde et ses échanges au sein de son environnement (Fray, 2015). Elle se rapporte aux décisions discrétionnaires dans un contexte donné. Elle vise autant les salariés de l'entreprise que l'entreprise elle-même. Tandis que la morale a une connotation plus religieuse et est définie comme une « notion ancienne généralement associée à des idéologies qui imprègnent historiquement les valeurs des sociétés concernées et qui s'imposent plus ou moins explicitement aux individus » (ORSE, p.17, 2017). Cette dernière s'impose notamment comme la différenciation du bien et du mal, en revanche, l'éthique distingue l'adéquat de l'inadéquat (ORSE, 2017).

Il existe une norme internationale créée pour guider les entrepreneurs désireux de responsabiliser leur business, la norme ISO 26000. Cette norme est non contraignante, sans exigence et sans certification (qui irait à l'encontre du principe même de RSE étant donné qu'elle se caractérise par son caractère volontaire).

Il faut préciser qu'il est nécessaire d'identifier la RSE dans sa sphère d'influence. Par exemple, il n'est pas crucial pour un coiffeur de s'inquiéter des rejets de gaz à effet de serre, alors qu'il l'est bien pour une compagnie pétrolière. Également, il est nécessaire de discerner les différentes parties prenantes, c'est-à-dire toutes les personnes qui touchent de loin ou de près à l'entreprise, telles que les clients, les collaborateurs, les investisseurs etc. Ensuite, chacune d'entre-elle doit participer au dialogue pour faire évoluer la RSE.

La norme ISO 26000 distingue sept questions centrales concernant la RSE. La première qui unit toutes les autres est la gouvernance, nous avons ensuite les droits de l'Homme, la relation et les conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs, les communautés et développements locaux (Organisation Internationale de Normalisation, 2014).

L'éthique et la responsabilisation ne sont pas les seuls atouts de la RSE, en effet, elle apporte d'autres avantages aux entrepreneurs. Elle peut créer un avantage concurrentiel, elle améliore la réputation, elle permet d'attirer et retenir ses employés et ses clients, elle maintient la motivation et l'engagement des collaborateurs, elle affine la vision des investisseurs et elle assure de bonnes relations avec les parties prenantes (Organisation Internationale de Normalisation, 2014).

## 1.4 Crise sanitaire – COVID19

La pandémie que nous vivons depuis 2019 se présente comme une crise existentielle puisqu'elle touche autant l'économie que l'humain. Nous pouvons constater que la crise sanitaire que nous vivons depuis 2019 est en passe de bouleverser la gestion des ressources humaines (Beghin, 2020). Elle a permis d'accélérer l'adoption des outils numériques au sein des organisations en les forçant à développer de façon durable les nouvelles formes d'organisation au travail (NFOT) (en tant que pratiques de flexibilité spatiotemporelle facilitées par les TIC) afin de rendre le travail plus flexible et virtuel. Elle a généralisé le télétravail ce qui va laisser des traces profondes sur le rapport au travail.

Selon une enquête de Hudson et de la Vlerick Business School, les priorités des ressources humaines ont évolué pour placer le bien-être des employés, ainsi que les NWOW et la transformation digitale, tout en haut de leur liste, en plus du Talent

Management et du Leadership Development qui étaient déjà présents dans les priorités (HR Square, 2021).

Si l'on revient dans le passé, l'Histoire a prouvé qu'à la suite de chaque crise, l'Homme a su dépasser chacune d'entre elles grâce à l'intelligence collective, l'adaptation et l'innovation (Frimousse & Peretti, 2020). Nous pensons que ce sera de même pour la crise sanitaire de la COVID19. Elle n'a épargné aucun secteur. En outre, nous distinguons six catégories d'impacts : sur l'organisation du travail, sur les pratiques managériales, sur les relations interpersonnelles, sur le rapport au travail, sur les métiers et sur les collaborateurs eux-mêmes (Frimousse & Peretti, 2020).

- Premièrement, la pandémie a forcé les entreprises à repenser leur façon de travailler en imposant rapidement l'implémentation de nouveaux outils numériques. L'impact sur l'organisation du travail est certainement celui qui est le plus visible. Le travail dans son ensemble a dû être remodelé notamment sur la question des espaces de travail vu que la crise a contraint tout le monde à la distanciation sociale et donc à tenir les employés loin de leur bureau. C'est pourquoi le télétravail s'est généralisé et le numérique a pris de plus en plus d'ampleur dans la vie professionnelle. Il y a eu une nécessité de dématérialiser les informations par l'usage du numérique. Dans cet ordre d'idée, les entreprises ont dû s'adapter en repensant leurs modèles de communication, d'évaluation et de délégation Dorénavant, cela s'inscrira de manière durable dans le travail (Frimousse & Peretti, 2020).
- Deuxièmement, Frimousse et Peretti ont pu constater que les managers ont été affectés, et plus durement encore pour les managers de proximité qui jouent un rôle crucial dans cette transformation. Le plus marquant concernant les pratiques managériales est la transformation du style de management vers un système plus flexible qui s'adapte aisément à chaque situation. C'est la fin du management par supervision directe. Donc les managers ont été dans l'obligation de repenser leurs systèmes d'évaluation vu qu'ils n'étaient plus en mesure de contrôler de façon direct leurs collaborateurs. Ils ont été forcés d'entrer dans un système où ils donnent plus d'autonomie aux collaborateurs et pour ce faire ils leur étaient nécessaire d'attribuer également plus de confiance (Frimousse & Peretti, 2020).

- Troisièmement, la distanciation sociale a permis aux individus de construire une solidarité sans précédent. Elle a augmenté la collaboration entre chaque personne et a prouvé que nous étions tous dépendants de quelqu'un d'autre. En effet, par cette interdépendance, Frimousse et Peretti se sont rendu compte du besoin de liens sociaux qui unissent tous les individus et du besoin d'appartenance à une communauté. Les relations interpersonnelles sont donc nécessaires. Cela n'est pas nouveau mais la crise a permis une prise de conscience générale à ce sujet. A titre d'exemple, les contacts sociaux sont pertinents concernant la créativité, ils permettent d'échanger plus facilement et de faire murir les idées (Frimousse & Peretti, 2020).
- Quatrièmement, le rapport au travail a complètement changé pour les employés. La crise a permis de remettre la question du pourquoi nous travaillons au centre des débats. Avant le pouvoir était le nerf de la guerre, aujourd'hui ce sont les valeurs éthiques, le sens et la cohérence du discours avec l'action (Frimousse & Peretti, 2020) qui le sont. La notion du sens au travail s'était quelque peu perdue avec l'augmentation des normes, des procédures et du reporting : « à trop se focaliser sur la question du « Comment » [avant la crise] - la façon dont le travail doit être accompli – le management a également perdu de vue la question du « Pourquoi », autrement dit celle du sens au travail » (Frimousse & Peretti, p.196, 2020).
- Cinquièmement, la crise a impacté les métiers. L'image de certains métiers a été redorée, nous pensons aux domaines de la santé, de la sécurité et de l'enseignement qui ont gagné en estime dans la société. La gestion des carrières est en pleine transformation, tout comme la gestion des compétences (Frimousse & Peretti, 2020).
- Sixièmement, la pandémie nous a tous personnellement impacté et a changé nos habitudes. Certains ont su s'adapter facilement aux mesures imposées tandis que d'autres beaucoup moins. Les entreprises devront tenir en compte ces répercussions (comme le fait que la plupart des travailleurs ont goûté au télétravail et que les organisations ne pourront plus imaginer leur management sans cette pratique) pour les prochaines politiques des ressources humaine, (Frimousse & Peretti, 2020).

En conclusion, ce qui est intéressant dans la crise sanitaire c'est qu'elle présente énormément d'opportunités pour la GRH car elle remet le système en question. Elle a démontré que l'anticipation était de plus en plus complexe et qu'il était temps de passer à un système dominé par l'adaptabilité.

## 1.5 Conclusion

Afin de comprendre comment une entreprise peut retenir les employés de la génération Y dans le nouveau monde du travail, nous avons défini dans quel contexte elle évoluait. Nous avons distingué les quatre points majeurs pour déterminer le décor dans lequel évolue les organisations, c'est-à-dire :

- Premièrement, les entreprises se sont transformées passant d'un modèle traditionnel, caractérisé par sa rigidité et sa standardisation, vers un modèle des nouvelles formes d'organisation du travail, dans lequel est octroyé de l'autonomie et de la confiance au travailleur flexible.
- Deuxièmement, la révolution numérique a totalement changé le paysage dans lequel les organisations se développent. En effet, l'avènement des nouvelles technologies amène à l'innovation et à la créativité. Le numérique est actuellement omniprésent dans les entreprises et est même devenu une source nécessaire à la survie de celles-ci.
- Troisièmement, nous avons identifié les trois défis actuels des gestionnaires que sont le Talent Management, la transformation numérique et la RSE. Tout d'abord, le Talent Management est une stratégie qui nous semble aujourd'hui indispensable pour garder ses employés les plus performants. Ensuite, la transformation numérique est cruciale pour les organisations puisqu'elle est une réponse à l'arrivée en masse des nouvelles technologies. Dans cette idée, les responsables de cette transformation ont une attention particulière aux éléments du personnel qui résistent au changement. Enfin, les organisations ont un dernier défi qui est le développement d'une RSE efficace, en somme, l'implication des parties prenantes et l'intégration des dimensions économique, sociale et environnementale dans les processus décisionnels.

- Quatrièmement, la crise de la COVID19 a eu des répercussions indéniables sur l'économie, l'humain et l'entreprise dans son organisation. Cela étant, la pandémie a permis d'ouvrir les esprits concernant les nouvelles méthodes de travail.



## CHAPITRE 2 : PORTRAIT PRECIS DES MILLENNIALS

### 2.1 Définitions

Selon Attias-Donfut, la génération est un concept qui se définit comme « une catégorie qui possède non pas de données biologiques, mais de processus sociaux et temporels. (...) Celles-ci sont des abstractions, des produits de l'imaginaire social, dont la fonction symbolique est d'organiser le temps. Si la notion de génération est abondamment utilisée dans les médias, dans le langage courant et dans de nombreuses disciplines scientifiques, elle apparaît aussi polysémique que problématique dans les sciences sociales » (Attias-Donfut, 2021). En d'autres termes, c'est un groupe de personnes qui est construit par l'époque dans laquelle ils sont nés, à qui la société attribue des caractéristiques propres, celles-ci influencées par le contexte dans lequel ils sont arrivés.

La génération Y possède en effet une multitude de sens et cette notion n'est pas toujours claire. Pour cause, l'aspect est différent si on le voit d'un œil d'anthropologue ou de sociologue.

En sociologie, la génération est déterminée par une classe d'âge d'environ une vingtaine d'années. Le concept de génération à une fonction symbolique d'organisation du temps, la classification se fait par des processus sociaux et temporels, et non par des données biologiques. Tous ces individus réunis évoluent dans un même environnement technologique, culturel, social et économique. C'est ce qui définit leurs points communs ; leurs habitudes et leurs valeurs (Desplats & Pinaud, 2015).

Du point de vue de l'anthropologie, le concept de génération est étudié sous d'autres coutures, c'est-à-dire, sous tous les aspects autant physiques que culturels. L'anthropologue voit donc la génération en termes de généalogie, de structures de parentés, de genre, ou d'âge. La population d'une génération est un groupe de personnes qui ont vécu avec la même base d'expériences communes (Remy, 2018).

Afin d'étudier l'approche intergénérationnelle, il existe trois méthodes : l'approche biographique (centrée sur l'expérience de chaque individu), l'approche des deux générations (expliquée par le lien parent-enfant) et la longue approche (définie par la transmission entre les nombreuses générations et tenant compte de l'aspect

généalogique) (Brunet & Vézina, 2015). Ces trois méthodes sont utilisées en anthropologie pour déterminer les générations et leurs caractéristiques propres. Chacune des approches a une fonction bien précise et aide à classer et définir les différents groupes. De plus, les études sur les générations se ressemblent concernant les sources d'études mais les démarches sont différentes : avant, les études tournaient autour du lien de parenté, tandis qu'aujourd'hui c'est en fonction de l'époque que l'on s'intéresse aux différentes générations (Brunet & Vézina, 2015).

Quoi qu'il en soit chaque individu garde une personnalité, la génération ne caractérise pas ce trait qui est propre à chacun. En revanche, toutes personnes, qui se retrouvent dans une même classe d'âge, possèdent les mêmes antécédents culturels créés par l'environnement dans lequel elles ont grandi. L'adolescence est une période durant laquelle le jeune se forge une identité (Lannegrand-Willems, 2012), c'est pourquoi les générations sont souvent catégorisées selon les événements marquants qu'ils ont vécu en commun durant leur adolescence. En outre, l'époque entraîne des caractéristiques et réflexes communs pour chaque génération, suivant qu'ils soient nés dans une époque, par exemple, veillant à l'égalité des sexes ou au contraire dominée par les hommes sur le marché du travail.

## 2.2 Quatre générations sur le lieu de travail

La coexistence de générations successives est un phénomène relativement nouveau dans notre société. L'équation est simple : pour que les générations se transmettent leurs savoirs encore faut-il qu'elles soient vivantes en même temps. Historiquement, la longévité bien était plus courte qu'aujourd'hui (Brunet & Vézina, 2015 ; Folon, 2015). Une étude du XVII<sup>e</sup> siècle, nous démontre que le père de famille moyen mourrait en moyenne vers 60,4 ans (Brunet & Vézina, 2015), alors que la durée de vie actuelle d'un homme tourne aux alentours de 85 ans (Robine & Cheung, 2008), soit 20 ans de différence. Par conséquent, dans les temps modernes, il y a quatre générations qui coexistent sur le lieu de travail et se transmettent valeurs, statuts socioprofessionnels et biens matériels.

En effet, aujourd'hui, on peut croiser des personnes de tout âge dans les entreprises modernes ; autant un étudiant de 18 ans effectuant un stage qu'un manager senior pilier de l'entreprise de 65 ans. L'ensemble de ces différents groupes d'individus doivent être gérés de manière optimale et coordonnée, grâce à une politique de ressources humaines claire et harmonieuse, afin que les contraintes de productivité

et de rentabilité satisfassent les attentes des collaborateurs. Ce qui implique une responsabilité sociale des entreprises. Pour résoudre les conflits générationnels, il faut pour cela comprendre quels sont les enjeux d'avoir quatre générations sur le même lieu de travail (Akanni, et al., 2014).

Tout d'abord, la communication constitue un premier enjeu puisque chaque génération, comme décrit ci-dessous, a son mode de communication de prédilection suivant l'époque dans laquelle elle a grandi (Akanni, et al., 2014). A l'ère de la digitalisation, il est crucial pour l'entreprise d'adapter le changement technologique à toutes les générations (Akanni, et al., 2014) car les niveaux en termes de digital sont très variés selon l'âge de l'utilisateur (Folon, 2015).

En second lieu, c'est la coopération qui est un pari sérieux pour les entreprises. Il faut créer un pont générationnel pour que tout le monde travaille conjointement et en harmonie. Chaque génération a ses qualités et ses défauts, il est donc important qu'elles puissent travailler conjointement pour se compléter adéquatement. Pour que la coopération soit efficace, il est impératif qu'un partage des connaissances se fasse des seniors aux juniors et vice versa. Il faut également une bonne cohésion d'équipe et que la mixité générationnelle devienne une évidence pour tous, autant pour les managers que pour les subordonnés (Akanni, et al., 2014).

Une question relevée par l'arrivée de la génération « why » est celle de la remise en cause des systèmes hiérarchiques et qui induit celle de la lutte des pouvoirs (Akanni, et al., 2014)

En outre, pour renforcer le tissu social entre les différentes classes d'âges au sein de l'organisation, il est important de cultiver la culture d'entreprise (Akanni, et al., 2014).

Finalement, les ressources humaines doivent faire attention à lutter contre les préjugés et stéréotypes que véhiculent les collaborateurs et ce, que ce soit envers les seniors ou les juniors (Akanni, et al., 2014). Comme l'exemple de stéréotype que l'on retrouve régulièrement, c'est-à-dire : les individus de la génération Y ou ultérieure sont compétents dans les nouvelles technologies à l'inverse de leurs aînés. Alors que nous allons l'expliquer plus bas, la génération Y n'est pas aussi douée en informatique que nous laisse croire certains stéréotypes.

A l'heure actuelle, la documentation concernant les caractéristiques de ces quatre générations est très fournie puisque les générations passionnent depuis longtemps (Eisner, 2005). Selon Eisner, le lieu de travail est en pleine transition depuis le passage au 21<sup>e</sup> siècle. Assurément, le siècle précédent était marqué par une vision de carrière sur le long-terme, une loyauté mutuelle et une relation contractuelle d'employeur à employés. Le travail se faisait alors au travers d'un management de contrôle et de commandements. Alors qu'au 21<sup>e</sup> siècle, les employés n'attendent plus de récompenses sur le long-terme mais sont toujours à la recherche d'un environnement de travail meilleur qui inclut formations et équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

### 2.2.1 Baby-Boomers (1945 – 1964)

Premièrement, nous allons détailler les tendances générales indicatives et les caractéristiques de la génération la plus ancienne actuellement sur le marché du travail : les Baby-Boomers.

Les Baby-Boomers sont nés entre la fin de la deuxième guerre mondiale et 1964. La guerre se finit par la victoire des Alliés (composés principalement des États-Unis, de la Chine, du Royaume-Uni (+ les pays du Commonwealth), de la France, de l'Italie, de la Belgique) qui laisse derrière elle de grandes disparités aux niveaux économiques et démographiques entre les pays d'Europe, tandis que l'Amérique du Nord connaît un renouveau économique et un éclatement démographique (le Baby-Boom, qui a donné leur dénomination (Rioux, 2012)), ce qui en fait la génération la plus peuplée de l'Histoire (Eisner, 2005). Cette classe est marquée par les « trente glorieuses » d'après-guerre, les Baby-Boomers y ont vécu dans l'abondance et dans une phase de progrès, d'optimisme (qui leur procurent le sentiment que tout est réalisable) (Folon, 2015) de sécurité (Eisner, 2005) et d'idéalisme (Rioux, 2012). Ce moment marque le début d'une croissance économique et d'une prospérité sans pareil (Benamar, 2020). En outre, notamment grâce aux manifestations de 1968 qui ont laissées un nouveau monde, cette période est celle de la libération sexuelle et musicale, on peut également avancer qu'elle est marquée par une augmentation des appartenances à des subcultures (Benamar, 2020).

Ces individus sont des « digital immigrants » (Folon, 2015), par opposition aux « digital natives », puisqu'ils sont nés avant la digitalisation actuelle que nous

connaissions. Ils sont donc plus résistants aux changements apportés par les NTIC. Ce sont des personnes compétitives mais néanmoins loyales (Eisner, 2005). A l'heure d'aujourd'hui, ils sont majoritairement au pouvoir politique, des entreprises et des universités (Folon, 2015). Ils espèrent changer le monde et ont toujours évolué dans ce sens. Ils ont redéfini les normes sociales, notamment concernant la famille (Eisner, 2005), ce qui se ressent au sein de l'entreprise où ils travaillent ensemble comme une famille. Dans cette logique de réforme sociale, ils ont créé les syndicats de travail (Rioux, 2012). Ils étaient le centre d'attention de leur parent (Eisner, 2005) et malgré qu'ils valorisent la famille, ce sont les premiers à divorcer en masse (Rioux, 2012). Leur sentiment que tout est possible et l'éducation de leur parent, qui leurs ont inculqué le mode de survie de « nage ou coule », ont déteint sur leur façon de travailler. Leur vie est centrée sur l'accomplissement au travail et par conséquent, ils enchaînent de longues heures pour y arriver. Ils sont confiants et respectent l'autorité bien qu'ils veulent être vus comme des égaux (Eisner, 2005).

### 2.2.2 Génération X (1965 – 1979)

Deuxièmement, nous allons développer les caractéristiques de la génération suivante, nommée la génération X, mais aussi la « génération oubliée » (Benamar, 2020) (puisque'elle se situe entre deux générations marquantes (celles des Baby-Boomers des Millennials) sur laquelle autant la communauté scientifique que les médias se sont fortement penchés), ou encore « la pire génération » (Folon, 2015).

Nous allons commencer avec l'environnement dans lequel elle a grandi. Le contexte économique a été marqué par les crises pétrolières des années 1970 qui ont haussées les prix du baril et enclenchées une crise monétaire aux États-Unis avec des répercussions sur les économies occidentales (Benamar, 2020) (Folon, 2015). De plus, c'est à ce moment que le digital a explosé, avec l'arrivée d'internet et des ordinateurs, ce qui a bouleversé tout le fonctionnement de la société (Eisner, 2005) (*cf. sous-chapitre 1.2 Innovation et révolution numérique*). Par ailleurs, c'est le moment où émerge le féminisme (Benamar, 2020) avec les luttes des femmes en 1960-1970 pour revendiquer leur arrivée au sein du salariat. Cet avènement arrive en même temps que le début des « métiers de services », qui englobent les activités professionnelles de production de biens immatériels (Héria, 2018). Ensuite, ils ont grandi avec des parents plutôt absents puisque comme expliqué dans le sous-chapitre précédent les Baby-Boomers se montraient très occupés par leur travail et

donc étaient peut-être présents à la maison pour s'occuper d'eux (Eisner, 2005) (Benamar, 2020).

Ce qui nous amène au point suivant, c'est-à-dire les traits marquants attribués à la génération X. L'absence de leurs parents marque un net individualisme, voire de l'égoïsme (Eisner, 2005). Ce qui leur vaut certainement le nom peu flatteur de « pire génération » (Folon, 2015). Notamment, ils s'opposent au travail en network puisqu'ils manquent de compétences sociales. En revanche, ce sont des individus très autonomes (Folon, 2015). Ils ont évolué dans une atmosphère de « command and control » sur leur lieu de travail et sont très centrés sur les résultats. Ils sont habitués à être gérés avec un management de masse, en contraste à ce système, le micro-management ne leur convient pas (Eisner, 2005). Néanmoins, contrairement à leurs aînés, ils préfèrent développer leurs compétences ce qui se traduit, pour eux, en sécurité d'emploi par rapport à un objectif de grimper dans la hiérarchie et à accumuler les titres superflus à leurs yeux. Par conséquent, ils répondent positivement à des feedbacks spécifiques, ponctuels et constructifs. Dans leur quête de développement de compétences, ils sont favorables au coaching (Eisner, 2005) et au mentoring (Bresman & Rao, 2017). Concernant leur rapport avec la technologie, bien que le digital était aux prémices de son explosion, ils sont confiants à ce sujet et plutôt compétents (Eisner, 2005). Ils sont tout de même qualifiés de « digital immigrants » tout comme leurs aînés (Folon, 2015). En conséquence d'avoir subi l'énorme dévouement professionnel de leurs parents (Benamar, 2020), c'est à eux que nous devons la prise de conscience de la nécessité d'un équilibre entre la vie professionnelle et privée et ce sont les pionniers de la main-d'œuvre d'agents libres (Eisner, 2005) du fait de leur grand intérêt pour le leadership (Bresman & Rao, 2017).

### 2.2.3 Génération Y (1980 – 1995)

Troisièmement, nous allons détailler dans le point suivant, intitulé « 2.3 Qu'est-ce que la génération Y ? », le contexte dans lequel cette génération a grandi, les caractéristiques principales qui les décrivent et les valeurs prédominantes qui les portent. Puisqu'elle est centrale à notre question de recherche, nous avons jugé indispensable d'entrer plus en profondeur concernant les Millennials et par conséquent leur octroyer un sous-chapitre consacré à eux.

### 2.2.4 Génération Z (1995 – Aujourd'hui)

Quatrièmement, nous allons caractériser la dernière génération arrivée au sein des entreprises, c'est-à-dire la génération Z. Ce sont les individus nés dès 1995 et après cette date (Dalmas, 2019). Ces individus commencent aujourd'hui à entrer petit à petit sur le marché de l'emploi et sont donc encore relativement méconnus des organisations.

Commençons par le contexte dans lequel ils ont grandi et qui a formé cette catégorie de personnes pendant leurs premières années. En premier lieu, le monde était déjà développé au niveau digital. Par conséquent, tout comme la précédente, cette génération a été immédiatement imbibé de la technologie et sont des « digital natives » (Folon, 2015). Ce sont néanmoins les premiers à se rendre compte de tous les dangers d'Internet et surtout des réseaux sociaux du fait de leurs propres expériences et celles des autres (Benamar, 2020).

En deuxième lieu, ils se sont développés dans un contexte de crise économique et surtout de crise écologique (Benamar, 2020), en témoigne les différentes manifestations hebdomadaires du mouvement des jeunes « Youth for Climate » en Belgique et dans le monde pour le climat. En effet, ils ont réalisé que tout acte a un impact sur l'environnement et la société, cette génération est très sensible à cette prise de conscience et se porte même défenseuse de cette cause. Ce phénomène de société a été encore un peu plus amplifié par la crise des réfugiés (Benamar, 2020) qui fait rage depuis les années 2010 suites aux guerres civiles au Proche-Orient.

En troisième lieu, un autre évènement marquant du début des années 2000 est la montée du terrorisme avec notamment les groupes d'Al-Qaïda et plus récemment Daech qui ont grandement marqué la construction de cette génération (Benamar, 2020).

Ensuite, nous allons passer aux caractéristiques de la génération Z :

- Le premier attribut qu'on peut déceler dans cette catégorie de personne est liée à la révolution numérique puisqu'il y a une prédominance du digital dans les relations et dans la communication avec ces personnes. C'est exactement ce fait qui leur confère un manque en compétence sociale, par exemple ils sont anxieux à l'idée d'avoir un face-to-face ou encore n'ont pas l'habitude des petites discussions anodines autour de la machine à café (Benamar, 2020).

- Comme ils sont nettement mieux préparés que leurs aînés au marché du travail, leur deuxième caractéristique marquante est non seulement la polyvalence mais encore le volontariat (Benamar, 2020).
- Un troisième trait est celui de la diversité étant donné que le monde est interconnecté et que la mobilité est grandissante (cf. Chapitre 1 : contexte théorique) entre les différents pays. C'est aussi un défi pour les entreprises qui doivent traiter avec de plus en plus de nationalités, et donc de cultures. Si bien que les personnes catégorisées comme génération Z sont ceux qui s'adaptent le plus facilement et le plus aux situations (Benamar, 2020).
- Un quatrième aspect est qu'ils débordent de créativité et ils sont innovants (Dalmas, 2019).
- Finalement, la cinquième caractéristique que nous avons retenue est qu'ils sont entrepreneurs et entreprenants, puisqu'ils ont le goût du risque, qu'ils sont polyvalents et qu'ils aiment l'action (Benamar, 2020).

Ce qui nous amène à leurs préférences en termes de culture organisationnelle. En raison de leur caractère entrepreneur, ils ont un grand attrait pour le leadership. Puisqu'ils ont grandi dans un environnement de crises, ils se sentent défenseurs des grandes causes et recherchent alors à remplir un rôle sociétal ce qui peut encore accentuer leur attrait pour le leadership. Néanmoins, leur statut de leader peut amener la génération Z à un plus grand niveau de stress (Bresman & Rao, 2017). Cependant, malgré leur attirance pour les métiers dirigeants, ils ne se voient pas en statut de freelance toute une carrière puisqu'ils sont attachés à une certaine stabilité d'emploi (Benamar, 2020). Le sens dans leur travail est primordial pour eux, s'ils ne voient aucun but sociétal à leur travail, ils traduiront négativement leur effort et une démotivation sera un résultat indéniable (Benamar, 2020).

D'où l'importance de leur fournir une vision claire de l'entreprise avec pour cela des valeurs précises et une mission explicitement définie.



D'après une étude de Dalmas, chercheur à l'université De Vinci à Paris, il ressort trois points majeurs nécessaires pour garder de façon durable les employés de la génération Z motivés, qui sont :

- Tout d'abord, ils ont un sens aigu de l'équité et de la tolérance, donc les règles de l'entreprise doivent être établies et il faut qu'elles soient appliquées de la même manière pour chaque employé. Sinon du fait que les employés trouvent leur motivation dans la comparaison naturelle avec leurs collègues, si les règles diffèrent, ça se manifesterait par un découragement pour les employés (Dalmas, 2019).
- Ensuite, la recherche de professionnalisme est une clé. Du fait qu'ils sont entreprenants, ils ont un soin accru pour les détails et recherchent en permanence une performance qualitative dans leur travail (Dalmas, 2019).
- Enfin, ils sont en quête d'une collaboration active. En effet, ils valorisent le travail d'équipe et prônent le partage des responsabilités entre les différents acteurs de l'entreprise. C'est-à-dire qu'ils jugent leur réussite à la capacité à partager des compétences avec les autres employés (Dalmas, 2019).

## 2.3 Qu'est-ce que la génération Y ?

### 2.3.1 Contexte

Comme nous l'explique la définition donnée par Attias-Donfut, l'environnement dans lequel grandi une génération forge les individus. Il est donc important de développer le contexte qui a encadré l'évolution des Millennials.

- Premièrement, les individus nés entre 1980 et 1995 ont évolué dans un environnement où le digital était omniprésent. Ce sont les premiers « digital natives » (Desplats & Pinaud, 2015 ; Eisner, 2005 ; Folon, 2015) et technophile (Dalmas & Lima, 2016). Effectivement, la généralisation de l'Internet haut débit a rendu le monde connecté vingt-quatre heures sur vingt-quatre, sept jours sur sept. Internet a donc pénétré la majorité des foyers et toutes les entreprises. En 2019, la couverture de l'internet haut débit sur le territoire belge atteignait 99,09% (3<sup>e</sup> meilleure couverture dans l'UE) et 89,7% des ménages belges possèdent une connexion au réseau (SPF

Economie, 2020). Ensuite, c'est une révolution des médias qui a marqué cette génération puisque ce sont les premiers à découvrir les réseaux sociaux avec le web 2.0 (Folon, 2015) qu'ils consomment sans modération. Ceci a totalement révolutionné la façon dont les jeunes ont communiqué entre eux et dont ils se sont informés.

- Deuxièmement, le cadre économique est prospère et en expansion, avec une croissance du PIB mondial de 3,2% (de 1981 à 1990) et de 2,8% (de 1991 à 2000) mais il est néanmoins incertain et violent, en témoigne la crise financière des subprimes de 2008. Cette crise, qui les a frappés à la sortie de leurs études ainsi qu'un taux de chômage très élevé, a totalement changé leur façon de consommer et influencé l'économie globale. De fait, selon le Bloomberg, 78% des Millennials préfèrent s'acheter une expérience à vivre unique plutôt que de s'offrir des biens matériels à long-terme (Horta e Costa, 2016). C'est dans cet esprit que l'économie collaborative (ou de partage) se confirme comme plus qu'une tendance.
- Troisièmement, un autre évènement marquant de cette génération est la prise de conscience de l'évidence écologique (Desplats & Pinaud, 2015). Idem pour la génération suivante comme expliqué plus haut, avec pour différence que cette prise de conscience ne fait pas de la génération Y des activistes, ils ont en revanche conscience de vivre dans un monde pollué.

Pour conclure, ce sont ces trois évènements qui sont les plus marquants pour cette génération et qui les ont formés pendant leurs premières années. Ce contexte a impacté les caractéristiques propres à cette génération.

## 2.3.2 Caractéristiques

### 2.3.2.1 *Recherche de sens au travail*

Pour la génération Y, le travail doit nécessairement avoir un sens pour elle. (Eisner, 2005). Comme expliqué ci-dessus, cette génération a grandi dans un contexte où la prise de conscience écologique fut marquante. C'est pourquoi les individus de cette génération possèdent un sens moral et civique aigü. Ils recherchent spécialement un travail avec un sens moral. De la même façon qu'outre Atlantique, on leur confère ce nom ; cette génération s'appelle également la génération Y là-bas, entendons par

là : « *generation « why »* ». C'est une caractéristique de ces jeunes qui se posent toujours la question du pourquoi par exemple : « pourquoi c'est important ? », « pourquoi nous faisons ces activités ? », « pourquoi avons-nous besoin de ces outils ? ». Pour gérer cette génération, il faut sans cesse donné une signification à leur travail et à leur rôle au sein de l'entreprise sans quoi ils le trouvent inutile (Yeaton, 2008).

### 2.3.2.2 *Besoin d'accomplissement*

Les Millennials sont en quête de challenges intellectuels et professionnels. Pour pouvoir avancer dans leur vie, ils ont besoin d'être stimulés et cela passe par des défis à relever. Ils ont un grand intérêt pour le travail et se montrent performants lorsqu'ils se retrouvent face à des personnes qui les traitent de manière professionnelle. Ils montrent aussi un important besoin de réussir et pour ce faire ils se fixent des objectifs personnels réalisables (Eisner, 2005).

Nous pouvons également ajouter que c'est une génération ambitieuse (Eisner, 2005), qui croit en « quand on veut, on peut » et donc qui a une attitude positive par rapport au travail. Ils croient en leurs rêves et restent positifs et optimistes (Bencsik, Horvath-Csikos, & Juhasz, 2016). Ils construisent leur ambition de manière autonome et sont demandeurs d'indépendance. Puis ils ont un large panel de compétences ce qui les rendent très matures dès l'arrivée sur le marché de l'emploi (Benamar, 2020).

De plus, tout change très rapidement. Par conséquent, ils ont un intérêt pour la formation et sont en constante demande d'une éducation continue (Josiam, et al., 2009). La RTBF l'a bien compris et a mis en place un organisme interne pour développer les compétences de ses employés (voir ANNEXE 1 : Entretien avec Alice Malaïka) (Malaïka, 2021). Le développement de leurs compétences reste un élément très important pour eux. C'est ainsi qu'en 2016, 15,2% des 25-34 ans (génération Y) suivaient une formation formelle (c'est-à-dire celles reconnues par les ministères de l'éducation et qui délivre un certificat ou un diplôme) en Belgique, en opposition avec les 6,8% pour la population totale belge (SPF Economie, 2018). Ce qui prouve bien que la génération Y est bien plus intéressée par l'éducation continue que leurs aînés.

La génération Y a un goût pour le changement (Laizé & Pougnet, 2007). Ceci est dû au fait qu'ils se sont développés dans une société qui était et est toujours en constante mutation, tout évolue très rapidement ; en particulier l'essor gigantesque des technologies passant du premier pc IBM qui voyait le jour, pour les plus âgés des Millennials, à seulement dix ans plus tard l'arrivée du WorldWideWeb, pour les plus jeunes de cette génération. Cette évolution est conséquente et la technologie continue d'innover de plus en plus rapidement.

### *2.3.2.3 Recherche de feedback et besoin de communication*

Dans un premier temps, il est crucial pour les Millennials d'obtenir régulièrement et de façon immédiate des feedbacks par rapport à leurs performances et par rapport à leur engagement professionnel (Eisner, 2005). En effet, ces personnes mesurent leur propre succès et détermine vis-à-vis d'eux même si le travail rendu est concluant ou non. En outre, ils sont orientés vers les résultats, ce qui augmente encore un peu plus ce désir de retours directs.

En plus de cette nécessité de feedbacks, la génération Y a besoin d'être gratifiée rapidement que ce soient en termes monétaire ou de promotion. Ce qui est assez contradictoire, puisque même s'ils s'estiment seul juge de leur performance réelle, ils ont besoin d'obtenir des récompenses pour pouvoir avancer et être performants (Eisner, 2005).

Dans un second temps, les moyens de communication doivent être adapté à cette génération puisqu'ils communiquent de façon largement différente que ses prédécesseurs. Vu qu'ils ont principalement communiquer via le World Wide Web, notamment les réseaux sociaux, l'implémentation de système de communication numérique est déterminée comme essentielle pour permettre au Millennials de transmettre leurs savoirs (Dalmas & Limas, 2016).

### *2.3.2.4 Intégration vie privée/vie professionnelle*

La génération Y n'est pas en quête d'un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle puisqu'ils sont conscients que le travail fait partie intégrante de la vie. Cependant, ils attendent une intégration de leur vie professionnelle à leur vie privée (White, 2017). Vu qu'ils accordent une grande importance à leurs amis, à leur famille et à leurs loisirs mais qu'en parallèle, ils souhaitent une vie professionnelle

épanouissante, il est important pour eux que leur travail s'intègre à leur vie privée de façon à ce que les deux s'harmonisent. Cette harmonisation serait possible via le biais des TIC. En effet, ils recherchent une vie dans laquelle ils sont en mesure d'allier un bon rôle parental, garder une vie sociale active tout en gagnant de l'argent, le tout sans accorder plus d'importance à l'un ou à l'autre (Eisner, 2005). Ajoutons, qu'il est primordial pour les Millennials de s'épanouir dans leur métier et c'est une nouvelle approche que les autres générations avaient plutôt mise de côté au profit d'une réussite linéaire de carrière, nous pensons notamment aux acharnés de travail qu'étaient les Baby-Boomers.

Puis, ce sont des individus qui sont capables d'effectuer plusieurs tâches en mêmes temps (Dalmas & Lima, 2016). On dit d'eux qu'ils sont multitâches. Et ce principe est arrivé en même temps que l'ordinateur, qui est par définition, une ressource capable de faire plusieurs actions en mêmes temps. Malgré tout, faire plusieurs choses à la fois ne signifie pas forcément être plus performant. Le multitâche a un prix puisque premièrement, pour passer d'une tâche à l'autre il faut du temps, deuxièmement, ça a un coût cognitif (Willingham, 2019).

### 2.3.2.5 *Opportunisme*

En effet, l'opportunisme est une des caractéristiques des Millennials, pour preuve c'est la génération qui adopte le plus d'actions dites de « free-lancers ». Les chiffres le prouvent, puisqu'une étude de l'agence de consulting ADP, auprès de 10.000 jeunes européens, démontre qu'en 2017 environ 4.000 jeunes entre 18-30 ans se sont lancés en tant qu'indépendant contre 25.000 en 2006, soit une augmentation de 60% (Xouras, Les Millennials une génération de freelances?, 2019).

Il y a plusieurs raisons à ce phénomène. La première est le besoin d'autonomie et le meilleur moyen pour être le plus autonome possible c'est être son propre patron. La seconde se reflète dans le besoin de s'affirmer afin d'améliorer l'estime de soi. La théorie de l'autodétermination peut expliquer l'augmentation de l'estime de soi pour in fine, arriver au bien-être. Elle postule que pour pouvoir se motiver intrinsèquement, l'individu a besoin de trouver de l'intérêt pour réaliser des tâches et donc pour se satisfaire il a besoin de se réaliser lui-même (Dalmas, 2016).

### 2.3.2.6 *Esprit de groupe*

Les Millennials se distinguent par une recherche d'un climat relationnel engagé. Depuis leur plus jeune âge, ils ont l'habitude de travailler en groupe et de collaborer, ils ont une vie sociale très fournie. Cela se ressent dans l'entreprise également. Ils croient en l'effort commun pour accomplir des tâches (Bencsik, Horvath-Csikos, & Juhasz, 2016). En témoigne l'émergence du collaboratif dans l'économie actuelle, dite « économie du partage », ou « économie circulaire », ou encore « économie *peer-to-peer* », grandement facilitée par l'accès généralisé à Internet. Dans cette nouvelle forme d'économie, les échanges se font de consommateurs à consommateurs : un consommateur fournit un service à un autre consommateur qui le rémunère (Basselier, Langenus, & Walravens, 2018). Au vu de l'affection pour le collaboratif, la génération Y aime particulièrement coopérer pour arriver leurs fins. Au sein de l'environnement de l'entreprise, les individus de cette génération travaillent avec des collègues qui sont engagés, qui partagent les mêmes valeurs et cherchent ceux qui pousseront leur carrière vers le haut. C'est pourquoi, ils répondent bien au style de management coaching et mentoring (Eisner, 2005).

En outre, les Millennials justifient la hiérarchie par la compétence, au contraire du management classique pyramidale qui la légitime par rapport à la position dans l'échelle de l'autorité (au pouvoir). L'autorité est acceptée si les compétences sont reconnues par ses collaborateurs. Ce qui change totalement la façon dont est conceptualisée la hiérarchie dite de type pyramidal qui est encore largement utilisée (Dalmas & Lima, 2016).

Tout comme la génération Z, ils ont évolué dans un monde globalisé où ils ont toujours fréquenté les différences ethniques. De ce fait, la génération Y a développé une tolérance vis-à-vis de ces différences (Dalmas & Lima, 2016). Par cette tolérance, cette génération globale marque également un changement par rapport aux générations précédentes puisque la société tend à faire disparaître la supériorité des cultures occidentales dans un souci de vivre ensemble et d'accepter les différences plutôt qu'augmenter les inégalités. Puis, comme expliqué plus haut, elle a le souci de la société morale et veut avoir un impact positif sur son milieu.

### 2.3.2.7 *Faible loyalisme institutionnel*

Il est vrai que l'on reproche régulièrement dans la littérature la faible loyauté des individus de la génération Y envers l'organisation. Lors d'une étude sur la question

de la trajectoire professionnelle, Brillet et al. ont déterminé qu'une personne de cette génération changerait environ 7 à 8 fois sa carrière (Brillet, Coutelle, & Hulin, 2012). Ce qui pousse à la qualifier de nature nomade (Dalmas & Lima, 2016). La génération Y a une tout autre vision de la trajectoire de carrière, une perspective dans laquelle elle se voit actrice de son évolution. De plus, les Millennials sont toujours en quête de trouver du sens dans leurs actions. On peut trouver une explication à cette recherche incessante de sens par la recrudescence du nombre de sources. En effet, les individus de la génération Y ont constamment accès à d'autres point de vue et par ce biais, elle se forge sa propre opinion (Desplats & Pinaud, 2015).

La génération Y recherche sans cesse de nouvelles perspectives de carrière, spécialement si elle ressent une lassitude par rapport à son travail, elle n'hésitera pas à changer de carrière (Eisner, 2007 ; White, 2017). C'est une génération pour qui la culture de l'instant est très importante. Comme nous l'avons compris lors de notre entretien avec Hatim Hammoumi, cette génération voit à court-terme, voire à moyen terme. Quand nous lui avons posé la question, s'il se voyait rester dans son entreprise sur du long-terme, il nous a répondu : « Je ne réfléchis pas à si long-terme, dans le sens où je me dis que pour le moment je m'y plais donc je m'y vois bien à court et à moyen terme » (Hammoumi, 2021). Elle a été habituée à obtenir toutes les informations dont elle nécessitait très rapidement et d'un seul clic, ce qui les rend très impatients. Elle voit donc sa carrière comme une « succession d'étapes régulières » (Desplats & Pinaud, 2015).

Elle se méfie également de l'autorité. Comme expliqué plus haut, pour être reconnu en tant que telle, cette génération légitime uniquement la compétence comme autorité, le statut ne suffisant plus. Comme nous l'explique Desplats et Pinaud dans leur ouvrage « Manager la génération Y » : « avant l'autorité institutionnelle suffisait pour être qualifié de leader mais aujourd'hui l'autorité sapientale [relative à la sagesse, à l'expérience] et charismatique est nécessaire pour être crédible et respecté » (Desplats & Pinaud, 2015).

### 2.3.2.8 *Technophilie*

La génération Y est qualifiée de « Digital Natives », en opposition avec les générations précédentes qui sont déterminées comme « Digital Immigrants » (Folon, 2015). Cette caractéristique semble être l'une des plus fondamentales. Selon Eisner et O'Grady Harvey, traduit par Benoit Meyronin : « La génération Y a été socialisée



dans un monde digital. C'est bien plus marquant qu'un simple environnement technique ; les jeunes appartenant à cette génération sont connectés en permanence, branchés continuellement, à des informations, à des divertissements ou encore à leurs réseaux personnels. Ils ont tellement intégré l'usage des technologies qu'ils sont devenus multitâches et que cette habitude se transpose dans le monde professionnel : il est ainsi normal pour eux de répondre à une sollicitation d'ordre personnel alors qu'ils sont en train de travailler » (Meyronin, 2014).

Comme défini ci-dessus, dans le contexte dans lequel les Millennials ont évolué, cette génération a construit ses relations sociales avec des interactions via le numérique. Ils sont constamment connectés (Eisner, 2005) et l'utilisation des technologies prend place dans leur vie de tous les jours (Bencsik, Horvath-Csikos, & Juhasz, 2016). Ils ont donc l'habitude d'utiliser ces outils. Ils sont aussi acteurs dans ce domaine puisqu'au début ils publiaient ce qu'ils désiraient dans des blogs et aujourd'hui ils ne craignent plus de partager leur intimité sur les réseaux sociaux (Desplats & Pinaud, 2015). Par la généralisation de l'utilisation des technologies de l'information, ils sont moins crédules mais plus impatientes. C'est notamment par le biais des technologies qu'ils sont qualifiés de « zappeurs » par les générations plus âgées au vu de leur capacité à changer d'une tâche à une autre, c'est pourquoi nous les qualifions également comme des êtres multitâches.

Cependant, la littérature a tendance à accorder cette faculté comme « allant de soi » pour cette génération. Elle relèverait néanmoins presque d'un fantasme (Folon, 2015). Or, Benoît Meysonin qualifie plutôt cela comme issu d'un environnement culturel qu'un réel usage des technologies (Meyronin, 2014). Autrement dit, ils ont été habitué et drillé au fait que l'utilisation des technologies était ancrée dans la société, plus que parce qu'ils ont une expertise concrète du maniement des technologies.

### **2.3.2.9 *Bien-être au travail***

Pour parler de la propension du bien-être au travail nous partons d'un constat : la génération Y est la plus stressée et anxieuse (Cheron & Lahmoudi, 2020 ; White, 2017) et, en tout cas, la génération la plus à même à en parler au travail (Greenwood, Vivek, & Maughan, 2019). Ils sont également bien plus touchés par le burn-out que leurs aînés, selon une étude du cabinet américain Gallup, on dénombre à 28% le nombre de Millennials ayant déjà vécu une situation de burn-out au travail, au lieu



de 21% pour les générations les précédant (Xouras, 2019). Cette anxiété et ce stress peut s'illustrer par ce qu'appelle Allison Osborn, la « crise du quart de siècle » qui peut être comparée à la crise de la quarantaine, mieux connue mais qui arrive bien plus tôt pour la génération Y. Lors de sa conférence pour TEDxTalks sur le stress des Millennials, Allison Osborn la qualifie comme : « Une crise identitaire personnelle typiquement expérimentée lors de ses 20 à 30 ans qui implique une profonde anxiété et angoisse au sujet de la direction à prendre pour sa vie, ça concerne particulièrement le fait de trouver un travail plein de sens » (Orborn, 2017). Cette question du bien-être au travail est encore plus centrale avec l'apparition de la pandémie COVID19 (Beghin, 2020 ; Cheron & Lahmoudi, 2020).

Étant donné que le bien-être au travail passe par l'accomplissement professionnel et personnel, il peut être une conséquence directe d'un départ (Brillet, Coutelle, & Hulin, 2012). De plus, on compte près de la moitié des Millennials qui ont déjà quitté, volontairement et involontairement, leur travail pour des raisons de mauvaise santé mentale (Greenwood, Vivek, & Maughan, 2019).

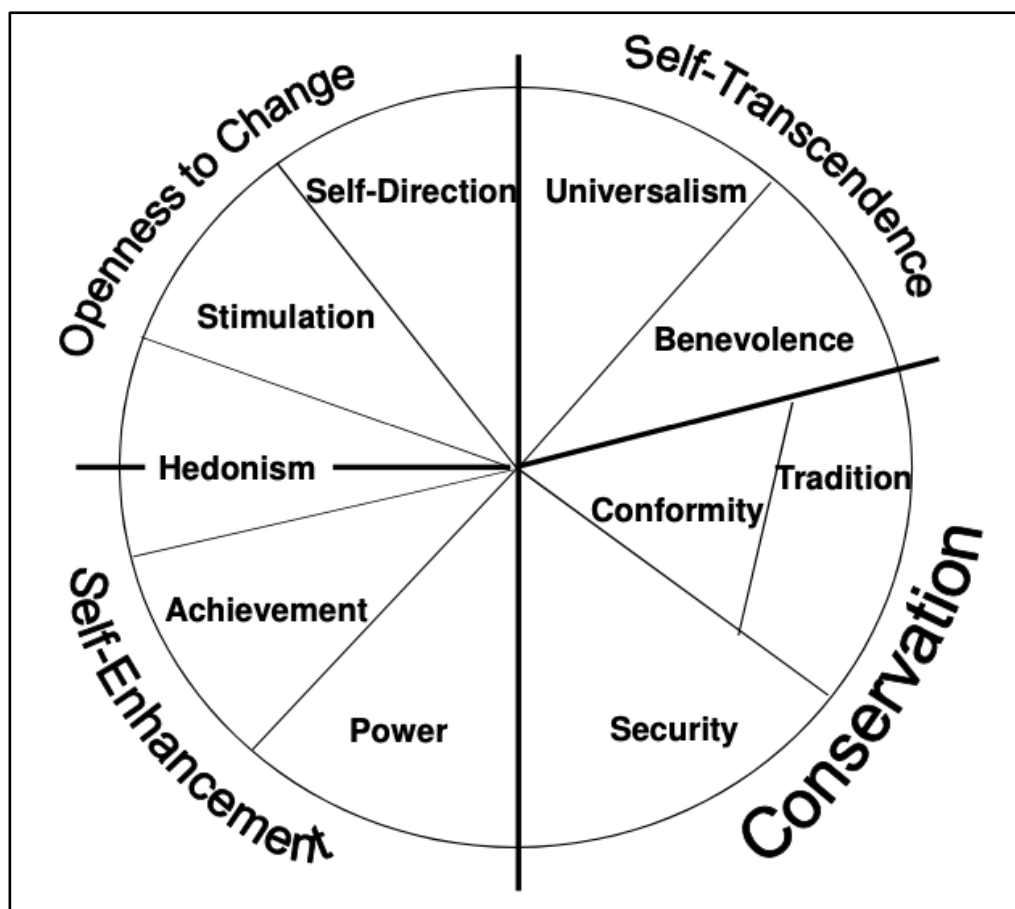
### 2.3.3 Valeurs

Il est stipulé que les Millennials sont en attente d'un environnement de travail qui correspond à leurs valeurs. Il nous semble crucial de définir les valeurs qui caractérisent cette génération. Dans une étude de Dalmas et Lima, visant à comparer les valeurs partagées et les attitudes de la génération Y en les comparant avec les dimensions du postmodernisme, deux modèles nous permettent de dégager les valeurs de cette génération : le modèle des domaines motivationnels de Schwarz et le modèle de postmodernité de Silva.

#### 2.3.3.1 *Modèle des domaines motivationnels*

Dans le premier modèle, « les valeurs seraient ainsi des « capteurs », des « représentations » préconscientes de forces motivationnelles à l'œuvre chez tous les êtres humains, quelles que soient leurs cultures » (Dalmas & Lima, p.155, 2016). Le modèle suppose que les domaines motivationnels soient opposés ou contigus. Le modèle de Schartz se présente comme suit :

**FIGURE 1** : Vue d'ensemble de la théorie des valeurs fondamentales de Schwarz



Source : Schwarz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online reading in psychology and culture*, 2(1), p.9.

La génération Y se montrerait plus attachée aux dimensions de valeurs de l'ouverture au changement et du dépassement de soi, par opposition aux dimensions du développement personnel et de conservatisme qui sembleraient plus correspondre aux générations des Baby-Boomers et X.

D'une part, l'ouverture au changement se divise en trois valeurs : l'autonomie, la stimulation et l'hédonisme.

Premièrement, comme nous l'avons vu dans les caractéristiques, c'est une génération qui se construit de façon autonome et ça découle sur leurs attentes par rapport à l'environnement de travail. Ils veulent une hiérarchie aplatie. Mais aussi, puisqu'ils ont toujours été habitué à être inclus dans les décisions familiales (Eisner, 2005), ils attendent le même retour en entreprise. C'est-à-dire une prise de décision de type « bottom-up » de manière à ce qu'ils puissent être intégrés à la prise de

décision quel que soit leur niveau dans la hiérarchie. Ils souhaitent avoir une certaine liberté dans leurs actions, de même qu'une part importante est accordée à la prise d'initiatives. Ce n'est possible que s'ils ressentent une confiance de la part de leur employeur (Dalmas & Lima, 2016).

Deuxièmement, une autre valeur qui la distingue c'est la stimulation constante. Dans leur métier, il est crucial pour la génération Y de trouver un sens à leurs actions. Elle a besoin d'être toujours challengée pour ne pas se lasser des missions à effectuer. Cela peut aussi se passer par la « gamification » des tâches ; concept par lequel on étudie le jeu et ce qui le rend populaire pour le transposer au monde du management (récompense immédiate, rendre ludique son travail, etc.). Les Millennials attendent de l'entreprise qu'elle se renouvelle constamment et pour ce faire elle se doit d'être innovante. Ils voient dans le changement un moyen d'épanouissement personnel, base essentielle à la créativité et l'innovation (Dalmas & Lima, 2016).

Troisièmement, la génération Y se retrouve dans la valeur de l'hédonisme. L'hédonisme est un concept philosophique qui se définit comme une « doctrine qui prend pour principe de la morale la recherche du plaisir et l'évitement de la souffrance » (leRobert, n.d.). Comme développé plus haut, étant donné que c'est une génération plus stressée que les autres, ils prônent pour une qualité de vie élevée en recherchant le plaisir dans ce qu'ils font. De plus, cette valeur s'inscrit dans la recherche d'intégration entre la vie professionnelle et les loisirs (Dalmas & Lima, 2016).

D'autre part, l'universalisme et la bienveillance sont associées à la dimension du dépassement de soi.

D'abord, l'universalisme se caractérise par la grande diversité de population dans cette génération. Nous l'avons vu, c'est la génération où le plus d'ethnies sont représentées. Ils se revendiquent citoyens du monde. Ils se mélangent de façon à créer une communauté comme c'est le cas sur les réseaux sociaux par exemple (Dalmas & Lima, 2016). De plus, nous avons compris en nous entretenant avec Hatim Hammoumi que la variété dans le travail est très importante aux yeux des Millennials, il nous confie : « c'est un job assez enrichissant, j'ai l'opportunité de parler avec plein de clients à travers le monde, de parler différentes langues, d'avoir aussi en face de moi différentes entreprises, différentes économies, différents

business. Donc voilà, j'aime bien la variété qu'apporte mon travail » (Hammoumi, 2021).

Puis, une autre valeur pour les Millennials est la bienveillance. Par bienveillance, nous entendons un attachement et un souci particulier et constant pour sa tribu, à laquelle il s'identifie. La collaboration est essentielle puisqu'ils ont toujours fonctionné de cette manière avec notamment le partage sur les réseaux sociaux. De plus ce partage induit une transparence, c'est là l'une des grandes attentes de la génération Y envers l'industrie. Pour pouvoir faire confiance à l'entreprise, il juge indispensable de pouvoir avoir accès à toutes les informations. Cela s'explique également par leur habitude à avoir accès à toutes les informations sur la toile (Dalmas & Lima, 2016).

### 2.3.3.2 *Modèle de postmodernité*

Le deuxième modèle, élaboré par Silva, part du principe que la postmodernité développe un environnement de travail où les attentes des Millennials y seraient confondues. Les auteurs voient « les principes postmodernes comme étant portés par un idéal possible et souhaitable de dépassement de la modernité postindustrielle vers une monde d'organisations différent. Différent car plus humain, « tribal », « libre », pour lequel le doute est préférable à la certitude, où l'hédonisme n'est plus incompatible avec la « performance », où la connaissance devient un instrument de libération et d'innovation, plutôt que de domination » (Dalmas & Lima, p.157, 2016).

En premier lieu, ce modèle avance comme valeur de la postmodernité le rapport au temps et à l'espace. Ce facteur a été rendu possible grâce à l'omniprésence des TIC. Ils permettent de diminuer les distances et les délais et de travailler de façon simultanée et séquentielle, notamment via le télétravail qui est possible uniquement grâce à la technologie. C'est aussi une question d'intégration de la vie professionnelle à la vie privée. Comme on l'a expliqué dans les caractéristiques de la génération Y, ils sont attachés à garder une vie sociale active tout en développant leur évolution au niveau professionnel. Les Millennials sont aussi décrits comme des êtres nomades dans leur carrière, c'est aussi un critère déterminant pour eux. Cela reste encore un des défis à surmonter pour l'entreprise par rapport à cette génération (Dalmas & Lima, 2016).

En deuxième lieu, leur rapport à soi et aux autres se distinguent des autres générations étant donné qu'ils font toujours passer le « tu » et le « nous » devant le « moi ». Le groupe se répartit en tribus et est très diversifié. Nous le voyons dans le modèle de Schwarz qui défend l'universalisme comme valeur des Millennials. En outre, ils agissent en réseaux virtuels, où ils y ont développé leurs relations. Le communautarisme prend place par rapport à l'individualisme. Cette tribu évolue de façon égalitaire où chacun est égal à l'autre. Ils ont foi en la collectivité (Dalmas & Lima, 2016).

En troisième lieu, les individus de la génération Y ont un rapport à la connaissance qui se différencie par le fait qu'ils estiment l'autorité seulement si elle se justifie par les compétences. Ils remettent sans cesse en doute cette autorité et déconstruisent les acquis hiérarchiques. Ils apprennent en permanence, dû en partie à l'omniprésence d'Internet qui leur permet de développer sans cesse leurs compétences. Leur technophilie leur a permis en un clic à toucher toutes les informations du monde. Cela peut aussi s'expliquer par leur utilité des réseaux sociaux où leur cercle d'amis peut répondre à n'importe quelles questions qu'ils se posent (Dalmas & Lima, 2016).

## 2.4 Un gap finalement pas si grand que ça

En admettant que l'art de la gestion des ressources humaines est d'allier les attentes des salariés à celles des employeurs en créant des pratiques managériales visant à satisfaire les deux parties. Il est par conséquent jugé utile d'étudier les différentes générations et d'en dégager leurs particularités. En règle générale, la littérature stipule que des différences en termes de besoins, de valeurs et de comportements règnent entre les générations évoluant sur le marché du travail.

En revanche, certains auteurs discutent la dimension, voire l'existence, de ces différences intergénérationnelles. C'est le cas de Pichault et Pleyers qui ont mené une étude en Belgique (sur 851 personnes, d'horizons professionnels variés, âgés de 20 à 64 ans) concernant la mise en relation des valeurs, attentes et attitudes des différentes générations.

Eu égard à cette recherche, ils ont conclu qu'il n'y a pas de différence substantielle entre les générations. C'est ainsi que chaque génération partage les mêmes attentes concernant leur employeur. C'est le cas de la recherche d'équilibre entre la vie

privée et la vie professionnelle avec une attention particulière donnée à l'autonomie et au besoin d'affirmation personnelle. Ces caractéristiques sont largement associées à la génération Y dans la littérature mais dans cette étude, elles ne sont plus uniquement attribuées à une génération, en l'occurrence les Millennials, mais elles sont partagées par toutes les générations.

Toujours dans cette recherche, les motivations des générations sont fondamentalement les mêmes pour toutes, c'est-à-dire : en premier lieu, le sentiment d'être utile, en deuxième lieu, le besoin de reconnaissance et finalement, le rejet des comportements individualistes. Néanmoins, Pichault et Pleyers dénotent que c'est dans la catégorie des valeurs où les générations diffèrent le plus : pour les Baby-Boomers, le respect de l'environnement prévaut, pour la génération X, c'est l'équité et pour la génération Y, c'est la mise en avant de la créativité. Alors que Pralong et al. soulignent qu'en Occident les valeurs s'avèrent similaires entre les générations (Pralong, Philippe, & Peretti-Ndiaye, 2016). Pichault et Pleyers remarquent cependant que la solidarité et l'esprit d'équipe restent les priorités en termes de valeurs pour tous. De plus, ils ont déterminé des différences entre les générations concernant leurs préoccupations respectives. Malgré qu'ils se préoccupent tous d'être rémunérés correctement pour assurer le coût de la vie, les Millennials paraissent prioriser le fait de trouver un emploi qui leur plaise, tandis que les Baby-Boomers s'inquiètent à pouvoir travailler plus longtemps et la génération X se soucie des difficultés de concilier vie privée et vie professionnelle (Pichault & Pleyers, 2012).

Pour comprendre pourquoi il existe une divergence entre la littérature dominante et d'autres recherches. La première piste consiste en un encadrement de la littérature. En effet, Pichault et Pleyers regrettent la rigueur méthodologique utilisée qu'ils jugent insuffisantes concernant les valeurs, l'implication et la motivation. Par exemple, la plupart du temps, les recherches sur la génération Y se font via des groupes d'universitaires, qui représentent clairement qu'une partie, disons privilégiée, de la population des Millennials (Pichault & Pleyers, 2012). Les résultats très variés mènent rapidement à des stéréotypes de cette génération (Folon, 2015). Puisqu'une généralisation est facile à faire étant donné que par définition, elle ne tient pas compte des particularités (Crampton & Hodge, 2009). Les « jeunes » ont historiquement toujours été stigmatisés par leurs aînés à l'image de cette réplique attribuée à Socrate qui pourrait bien être encore entendue aujourd'hui : « Nos jeunes

ont de mauvaises manières, se moquent de l'autorité, et n'ont aucun respect pour l'âge. A notre époque, les enfants sont des tyrans » (Akanni, et al., 2014).

De plus, Vacca se demande si en catégorisant les générations, ça n'entraînerait pas plus de tensions entre ces générations. Puisqu'on cloisonne les tranches d'âges, plus les générations sont menées à se différencier les unes des autres. Par conséquent, cette catégorisation mènerait naturellement à des tensions. Par exemple, cela ne ferait qu'amplifier la recherche d'un bouc émissaire (Vacca, 2018).

Ajoutons à cela que d'autres auteurs affirment que la génération Y présente des caractéristiques qui découlent finalement du marché et de sa dynamique (Vacca, 2018). Pralong et al. évoquent en particulier l'homogénéité des pratiques managériales et la stabilité des attentes des entreprises. Ainsi, le faible loyalisme ne serait pas uniquement un attribut des Millennials mais de tous puisqu'il serait une conséquence du désengagement des entreprises par rapport à leurs salariés au profit des actionnaires (Pralong, Philippe, & Peretti-Ndiaye, 2016).

Finalement, un point important à relever est la difficulté grandissante de déterminer les contours des générations. C'est le cas de la catégorisation des tranches d'âge pour la génération Y. Selon Sullivan, Heitmeyer et Yeaton, la génération Y se compose des individus nés entre 1979 et 1994 (Sullivan & Heitmeyer, 2008 ; Yeaton, 2008). Alors que d'autres auteurs, comme Josiam et al., nous indiquent que la tranche d'âge à utiliser est celle entre 1979 et 1989 (Josiam, et al., 2009). Dans un article revenant très régulièrement dans la littérature concernant la génération *Why* écrit par le professeur Eisner, celui-ci ne propose pas une délimitation claire des âges mais il fait allusion au fait que ce sont les individus qui ont vu le jour après 1980 (Eisner, 2005). Pour finir, selon Armour, la tranche d'âge s'étendrait jusqu'aux années 2000 proposant comme délimitation celle entre 1977 et 2002 (Armour, 2005). Il semble dès lors compliqué de juger une même catégorie sans trouver de consensus pour la première caractéristique nécessaire à la classification des générations, c'est-à-dire l'âge.

## 2.5 Conclusion

Tout d'abord, dans ce chapitre nous avons commencé par donner une définition à la génération. La génération est un groupe de personnes qui sont nées à une même époque, qui ont vécu les mêmes événements marquants. Par conséquent, les individus d'une même génération présentent des caractéristiques communes influencées par le contexte dans lequel ils ont évolué. Cela dit, nous avons également discuté que selon certains auteurs, les attentes, les valeurs et les attitudes des générations n'étaient pas substantiellement différentes.

Ensuite, quatre générations partagent leurs expériences sur le même lieu de travail. C'est pourquoi l'entreprise doit relever certains défis comme la communication, la coopération et elle doit veiller à ne pas tomber dans le travers des stéréotypes entre les générations.

Pour finir, nous avons décrit la population de notre question de recherche, les Millennials, de façon approfondie. C'est ainsi que nous avons détaillé le contexte dans lequel cette génération a grandi, c'est-à-dire une omniprésence du digital, ainsi qu'une économie prospère mais incertaine et qu'une prise de conscience de l'urgence climatique. Nous avons pu résumer les caractéristiques de cette génération comme :

- La recherche de sens au travail,
- Le besoin d'accomplissement,
- Le besoin de feedbacks et de communication
- L'intégration de la vie privée/vie professionnelle
- L'opportunisme
- L'esprit de groupe
- Le faible loyalisme institutionnel
- La technophilie
- Le bien-être au travail

Cela étant, nous avons développé les valeurs et les attitudes via le modèle de Schwarz et les dimensions du postmodernisme du modèle de Silva. Nous les avons ensuite comparées avec les caractéristiques des Millennials.



## CHAPITRE 3 : FIDELISATION

### 3.1 Qu'est-ce que la fidélisation ?

Selon Giraud, « en Gestion des Ressources Humaines (GRH), la fidélisation est un enjeu important, un thème récurrent et donc une préoccupation majeure des organisations. Par ailleurs, depuis les années 2010, la réussite d'une entreprise passe inévitablement par sa capacité à acquérir les compétences nécessaires à sa croissance, à retenir son personnel, à le développer mais encore mieux, à le fidéliser » (Giraud, p.58, 2015). L'incertitude du marché et la compétitivité croissante imposent aux organisations d'entreprendre des politiques de fidélisation afin de garder ses talents en leur sein. Toujours dans un souci d'augmenter les performances d'une entreprise, la fidélisation constitue un avantage concurrentiel (Trudel, 2011). Pourtant, selon une étude en 2011 de Paillé, seulement 20% des entreprises cotées en bourse ont établi une stratégie de fidélisation (Martin, 2014).

La fidélisation organisationnelle regroupe l'ensemble des mesures visant à entretenir un lien durable avec ses employés. Le premier objectif reste la réduction des départs volontaires mais la fidélisation aide également à diminuer les dysfonctionnements internes et à améliorer la mobilisation des employés (Giraud, 2015). La fidélisation désire créer un attachement affectif de l'employé pour l'organisation, une situation où le collaborateur ressent un engagement envers l'entreprise. La fidélisation est donc une question d'émotions (Bertholet & Gaudet, 2018). Elle donne priorité à la qualité relationnelle tout en intégrant les valeurs et les missions de l'entreprise.

Les chercheurs Peretti et Swalhi définissent la fidélité organisationnelle comme « 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 l'enrichissement du contexte social et psychologique de l'organisation » (cité par Charbonnier-Voirin et Lissillour, 2018). Un employé fidèle voudra donc librement durer dans l'organisation sans concevoir un départ. En plus, il soutiendra l'organisation en allant au-delà de ce que sa fonction l'exige et pour ce faire, il aura des comportements altruistes et constructifs sous ce rapport (Charbonnier-Voirin et Lissillour, 2018).

Ces politiques ciblent plus certains employés que d'autres (Martin, 2014). En effet, nous renvoyons ici à la notion de talents parcourue ci-dessus dans le chapitre de la contextualisation. Mais aussi, les organisations souhaitent retenir les employés les plus engagés, c'est-à-dire ceux qui désirent le plus rester (Vandenberghe, 2004).

Il ne faut pas confondre la fidélisation avec la rétention. Bien que leur but fondamental soit le même, ces deux concepts se confondent dans la manière dont ils tentent de préserver des collaborateurs. La fidélisation tend à créer un partenariat par l'engagement envers l'organisation, alors que, pour reprendre l'expression de Bertholet et Gaudet, la rétention s'apparente à des « menottes dorées » (Bertholet & Gaudet, 2018). La rétention donne priorité à l'amélioration des conditions de travail. Les mesures de rétention sont superficielles pour garder les employés au sein d'une organisation, dans le sens où ils sentiront un engagement calculé au lieu d'un engagement sincère et durable.

Quatre chercheurs en gestion, Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond, ont distingué les dix pratiques de GRH « gagnantes » : la conciliation travail – vie personnelle, le leadership, la communication & la participation, l'évaluation de la performance, la sélection, l'accueil et l'intégration, la formation et le développement, la rémunération, les avantages sociaux, l'organisation du travail et les caractéristiques de l'emploi (Fabi, Lacoursière, Morin, & Raymond, 2009). Selon leur étude, ce sont les domaines de GRH qui s'avèrent être les plus efficaces en termes de fidélisation. D'autres facteurs incitent également les employés à se fidéliser comme l'atmosphère de travail, l'adéquation des valeurs de l'entreprise avec celles des individus et le sentiment d'appartenance à une communauté (Bertholet & Gaudet, 2018). Ces pratiques ont un impact positif direct ou indirect sur la satisfaction au travail et l'engagement envers l'organisation qui résultent ensuite à la fidélisation du capital humain et in fine, à la performance de l'entreprise. Pour établir sa stratégie, l'organisation doit tenir compte de variables individuelles (âge, ancienneté, sexe, niveau de scolarité, statut hiérarchique) et de variables organisationnelles (taille, syndicalisation, structure) (Trudel, 2011).

### 3.2 Enjeux pour les entreprises

Le passage de la notion de carrière (dans une même entreprise) vers la notion d'employabilité (l'employé prend conscience qu'il peut se forger son propre itinéraire et trouver un autre emploi autre part), la concurrence accrue entre les

divers acteurs économiques, de même que la transformation du marché du travail (où nous notons une diminution de la main-d'œuvre qui se fait plus âgée, diversifiée et aussi plus exigeante (Fabi, Lacoursière, Morin, & Raymond, 2009)) imposent d'établir une stratégie pour fidéliser ses employés. La préoccupation de garder ses employés n'est pas nouvelle dans le domaine de la gestion de ressources humaines et pour cause, un taux de roulement élevé implique d'importants coûts directs et indirects associés aux départs des collaborateurs (Giraud, Roger, & Thomines, 2012) ainsi qu'il est de plus en plus difficile d'attirer et recruter du personnel (Vandenberghe, 2004).

Il existe plusieurs enjeux afin d'expliquer pourquoi les organisations ont tout intérêt à définir une politique de fidélisation, en voici quelques-uns :

– **Diminuer les coûts associés aux départs des collaborateurs**

Lorsqu'une organisation subit la perte d'un de ses collaborateurs, il est inévitable qu'elle doive supporter également des pertes financières liées à ce désengagement. Une étude relatée par Vandenberghe expose que le coût total d'un départ équivaut entre 93% et 200% du coût salarial annuel (Vandenberghe, 2004). Les coûts directs du départ d'un salarié sont les coûts liés au recrutement du nouveau collaborateur, à la sélection et la formation de ce dernier, à la séparation avec celui qui quitte l'entreprise (par exemple, la perte de clientèle attachée à l'employé sortant). D'autres coûts peuvent également être assimilés au départ d'un collaborateur comme les coûts d'opportunités, par exemple des contrats de vente perdus (Hinkin & Tracey, 2008). Les coûts peuvent énormément varier selon la position et les spécificités de la personne qui quitte l'entreprise.

– **Conserver une bonne image extérieure à l'entreprise**

Nous n'oublions pas que les salariés d'une organisation sont les premiers ambassadeurs de celle-ci. La fidélisation fait aussi partie de la réputation d'une entreprise, et vice versa, puisqu'un taux de roulement trop élevé peut tirer la sonnette d'alarme pour de nouveaux arrivants. En effet, entretenir une bonne image de l'entreprise en externe augmente la capacité de recrutement et permet d'engager les meilleurs candidats (Bergeron & Guillemette, 2012 ; Charbonnier-Voirin & Lissilour, 2018).

- **Accroître la performance**

Le départ d'un employé diminue la performance et affaiblit la santé économique d'une organisation. Tout d'abord, l'entreprise perd de sa qualité et de la cohérence dans son service client ce qui mène directement à une diminution de la profitabilité. Ensuite, les employés qui planifient de partir de l'entreprise sont moins motivés qu'avant et donc ils sont moins productifs que les salariés qui tendent à rester au sein de l'entité. De plus, il y a la courbe d'apprentissage, avec laquelle nous apprenons qu'il faut du temps pour que le remplaçant soit aussi efficace que celui qui s'en va, ce temps se traduit également en une diminution de la performance. Finalement, les départs peuvent miner le moral et la motivation des employés qui restent, cela peut même aller jusqu'au burnout pour certains (Hinkin & Tracey, 2008).

- **Former les collaborateurs**

La fidélisation permet logiquement de diminuer les coûts de rotation du personnel. Par conséquent, cette part financière épargnée permet à l'entreprise d'investir dans la formation afin d'augmenter et de conserver les compétences des collaborateurs (Hinkin & Tracey, 2008).

### 3.3 Prédiction des départs volontaires

Le principe de cette démarche est de comprendre pourquoi les employés partent volontairement de l'entreprise afin d'étudier ce qui les poussent plutôt à rester au sein de l'organisation. A ce jour, trois approches dominent la théorie concernant la prédiction de départs volontaires : l'approche attitudinale, holistique et cognitive.

#### 3.3.1 Approche attitudinale

L'approche basée sur l'attitude se justifie par un éloignement ressenti de l'individu par rapport à l'organisation. Ce lien d'appartenance est créé par l'engagement que l'employé éprouve pour l'entreprise. L'engagement peut être de trois formes :

- **Engagement affectif :**

Dans cette catégorie d'engagement, l'employé se reconnaît dans les valeurs et les missions de l'entreprise. Au plus un individu voit ses valeurs et ses objectifs correspondre avec ceux de l'entreprise, au plus il sera engagé auprès de celle-ci et par conséquent au moins il sera enclin à quitter l'organisation. L'engagement de forme affective engage le collaborateur à rester parce que c'est ce qu'il désire pour lui-même (Vandenberghe, 2004).

– **Engagement normatif :**

L'employé ressent une obligation morale envers son employeur et ce dû à la norme de réciprocité qui dirige les rapports humains. Autrement dit, l'employé se sent redevable auprès de son organisation parce qu'il trouve une certaine justesse dans son action. Nous pouvons dire qu'il a une dette morale envers l'entreprise et pour s'en acquitter, il doit y rester (Vandenberghe, 2004).

– **Engagement de « continuité » :**

Cet engagement est de l'ordre de la raison et est calculé. L'individu pèse le coût de sa démission. Les coûts peuvent se manifester comme un sacrifice (diminution de salaire, s'acquitter de matériel, perte d'avantage sociaux, perte d'ancienneté, etc.) ou comme l'absence d'opportunité d'emploi à l'extérieur. C'est-à-dire, il reste au sein de l'organisation parce qu'il comprend que s'il part, il a plus à perdre qu'à gagner. Autrement dit, il a besoin de rester (Vandenberghe, 2004).

L'entreprise a tout intérêt de privilégier les deux premières formes d'engagement (affectif et normatif) puisqu'ils ont une répercussion positive sur la performance de l'organisation, tandis qu'elle a plutôt intérêt à réduire l'engagement de continuité qui lui a un impact négatif sur la performance.

Dans cette première approche, quel que soit la forme d'engagement, l'organisation est toujours en mesure de maîtriser les départs volontaires de ses employés puisqu'elle n'impacte que la satisfaction des collaborateurs. Il n'en est pas de même pour toutes les approches comme nous le voyons dans l'approche holistique.

### 3.3.2 Approche holistique

D'autres auteurs, tels que Lee et Mitchell, ont une autre approche pour expliquer les départs volontaires. Ils partent du principe que l'organisation n'a pas toujours la capacité de changer cette volonté de s'en aller de l'entreprise, par exemple, quand quelqu'un démissionne pour des raisons impliquant sa vie privée. Donc, un collaborateur ne quitte pas forcément l'organisation parce qu'il est insatisfait des conditions de travail ou d'autres éléments maîtrisés par l'entreprise. Il peut également décider de partir à la suite d'un choc (Vandenberghe, 2004).

Ils distinguent quatre voies à cette approche :

- La première est un choc sur lequel l'entreprise n'a aucun pouvoir puisqu'il n'implique pas la satisfaction. Ce choc entraîne de façon rapide le retrait de la personne en place. Nous pouvons donner comme exemple : une expatriation d'un homme à la suite d'une offre d'emploi acceptée par sa conjointe à l'étranger ou une femme qui tombe enceinte et qui décide de changer de travail pour des horaires plus souples (Vandenberghe, 2004).
- La deuxième voie peut être maîtrisée par l'entreprise mais n'implique pas de recherche d'emploi du collaborateur. C'est-à-dire, le choc est interne à l'entreprise mais assez fort pour que l'individu le supporte et donc quitte l'organisation, comme lorsqu'une personne ne s'entend absolument pas avec son supérieur hiérarchique (Vandenberghe, 2004).
- La troisième voie s'explique par une offre d'emploi soudainement proposée au collaborateur. L'employé était satisfait de sa position mais dès lors qu'il a reçu une offre d'emploi attrayante, il reconsidère progressivement sa place pour une autre (Vandenberghe, 2004).
- La quatrième voie rejoint plus l'approche basée sur l'attitude puisqu'elle insinue une insatisfaction de l'employé. Cette voie se divise en deux versions (Vandenberghe, 2004) :
  - Dû à un changement dans l'entreprise (par exemple, une fusion) l'employé ne se reconnaît plus dans l'entreprise et commence progressivement à s'en détacher sans pour autant rechercher une autre place.

- L'employé pour quelque raison devient insatisfait de l'entreprise et donc entame des recherches pour trouver un autre job ; une fois une autre place trouvée, il quitte l'entreprise.

L'approche holistique distingue donc les raisons de départs quand les employés sont insatisfaits de leur place et les raisons qui impliquent un choc sans pour autant heurter la satisfaction des collaborateurs. Il est important de comprendre ces nuances et ces différentes voies pour établir une bonne politique de fidélisation. Notamment, cette approche apporte des éléments supplémentaires pour comprendre pourquoi les employés les plus engagés dans l'entreprise peuvent quitter l'entreprise alors que ce sont eux les plus productifs (Vandenberghe, 2004).

### 3.3.3 Approche cognitive

Le chercheur Steel propose une dernière approche pour comprendre les départs volontaires. Il voit le départ volontaire comme un « processus évolutif et séquentiel » (Vandenberghe, 2004) : il explique que tout employé est en état de veille latente concernant la recherche d'un travail et que progressivement il tend à être plus actif dans ce domaine. Quand l'individu est en situation de veille latente, il ne connaît pas sa valeur sur le marché du travail, ni ses possibilités d'emploi.

Alors, il existe deux raisons pour qu'un employé devienne actif dans cette recherche. La première réside dans la substituabilité des ressources, autrement dit, si quelqu'un possède d'autres sources financières que cet emploi, il a moins tendance à chercher un autre travail. La deuxième est la présence d'offres d'emploi non sollicitées. Celle-ci rejoint la troisième voie de l'approche holistique puisqu'elle explique que si un individu se voit offrir des possibilités d'emploi, il aura plus tendance à chercher un autre job. Selon Steel, l'intention de quitter l'entreprise est intimement liée à l'accès à l'information ; au plus, un collaborateur aura de connaissances concernant le marché de l'emploi, au plus il sera à même de rechercher un autre travail (Vandenberghe, 2004).

## 3.4 Qualité de vie au travail (QVT)

Il ne fait aucun doute que la qualité de vie au travail (QVT) présente un levier important de la fidélisation. Nous pouvons affirmer qu'un employé reste plus volontiers dans une organisation où il se sent bien. A contrario, comme nous l'avons vu dans la partie précédente concernant les départs volontaires, selon l'approche

holistique, Vandenberghe estime que 30% des départs volontaires démarrent d'un employé insatisfait de ses conditions de travail (Vandenberghe, 2004).

Depuis environ une vingtaine d'année, la question de la QVT est centrale dans les préoccupations des responsables en ressources humaines, en effet, 82% des DRH affirment que la QVT est un défi qui prend une ampleur croissante dans les débats (Bachelard, Carpentier, & Peretti, 2010). De plus, la QVT semble de plus en plus importante compte tenu de l'exigence de l'hyper compétitivité et de l'ubiquité des TIC.

Au départ, la littérature employait comme notions : la satisfaction, la motivation ou les risques psycho-sociaux, mais aujourd'hui la QVT s'est imposée dans les discours. La QVT ne s'est pas totalement substituée à ces notions mais il y a eu un changement progressif dans les termes utilisés pour discuter de la santé au travail (Bergouignan, 2016).

En Belgique, la « loi bien-être » fait son apparition le 4 août 1996 et remplace petit à petit le règlement général pour la protection du travail (RGPT). Un Code du bien-être recueille tous les arrêtés concernant la « loi bien-être ». Cette loi couvre six domaines :

- Sécurité au travail
- Protection de la santé du travailleur
- Aspects psychosociaux du travail (stress, anxiété)
- Ergonomie (relation entre l'individu et les conditions et moyens de travail)
- Hygiène du travail
- Embellissement des lieux de travail

Ces six domaines sont les facteurs qui influent sur la QVT. La « loi bien-être » se différencie du RGPT : la RGPT demandait aux entreprises de mettre en place des moyens alors que la « loi bien-être » fixe des objectifs à remplir. Elle met l'accent sur la prévention. C'est une loi construite pour faciliter la flexibilité ; elle associe tous les stakeholders pour actualiser la loi en y ajoutant des modifications périodiques (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2021). Pour augmenter la QVT, la GRH peut agir sur plusieurs composantes : autant sur le fait d'améliorer les conditions de travail (matériel, horaire, locaux, rémunération, etc.) que sur la



psychologie (reconnaissance, adaptation du contenu du travail avec les compétences et la personnalité, etc.).

En outre, la QVT se justifie par l'insatisfaction au travail qui est en hausse, en témoigne l'augmentation constante du taux d'absentéisme (aujourd'hui à 5,5% en Belgique) (Boribon, 2020) et la QVT est une réponse positive pour changer cette tendance puisqu'elle permet de fidéliser et d'augmenter la motivation des travailleurs. Elle est bénéfique pour l'employé, étant donné qu'elle améliore sa santé, mais aussi elle est profitable à l'employeur, puisqu'elle intervient directement dans la performance et créer de la valeur à l'entreprise (Bergouignan, 2016).

### 3.5 Marque employeur

La marque employeur est une stratégie d'identification en ressources humaines en créant l'image d'une entreprise dans laquelle les individus, autant les collaborateurs (marque employeur interne) que les candidats (marque employeur externe) (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018), s'y plaisent et s'y projette (Bagienska, 2018). Amber et Barrow se sont penchés en premier sur la marque employeur et ont donné comme première définition à celle-ci : « l'ensemble des avantages fonctionnels, économique et psychologique fournit par l'emploi et identifié au sein de l'organisation qui emploie » (cité par Bagienska, p.371, 2018).

C'est une approche qui permet à une entreprise de se différencier sur le marché de l'emploi pour attirer, recruter et fidéliser les bonnes personnes. De cette façon, elle augmente l'engagement des employés et améliore la visibilité dans le but de construire une crédibilité et avoir un coup d'avance pour mener à bien la guerre des talents. Dans cette idée, la marque employeur est en quelque sorte un outil de marketing RH, puisqu'elle aspire à utiliser des techniques de promotion et de communication propres au domaine du marketing afin d'attirer les meilleurs candidats et fidéliser les employés les plus engagés (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018).

Pour que la marque employeur soit efficace, il est crucial que cette stratégie soit bien implémentée et agrémentée d'une bonne communication des promesses et de la proposition de valeur de l'entreprise. Sinon, il y a une incohérence entre la marque employeur interne et externe et cela risque de se traduire, pour les candidats

fraichement engagés, en un manque d'implication ou en une démission (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018).

Dans l'article du McKinsey Quarterly au sujet de « war for talent », il mentionne que les entreprises avec une meilleure proposition de valeur pour les employés, ou Employee Value Proposition (EVP), pourront adapter les produits et la marque aux emplois de l'entreprise dans le but d'attirer les profils recherchés (Goswami, 2015). La EVP fait partie intégrante de la marque employeur. Alors que la marque employeur est un processus pour développer l'image de l'entreprise, la EVP est l'ensemble des attributs perçus comme une valeur dans et en-dehors de l'entreprise. La EVP est l'image claire de ce que l'organisation représente, offre et exige en tant qu'employeur (Bagienska, 2018).

La EVP peut se diviser en deux types de bénéfices, c'est-à-dire les bénéfices rationnels et les bénéfices émotionnels. Ryan a regroupé les attributs de la EVP en cinq catégories (Bagienska, 2018) :

- **Rémunération** : c'est la valeur économique que l'entreprise à offrir aux employés. Nous retrouvons dans cette dimension le salaire (ajusté au marché et aux autres salariés de l'entreprise) et les avantages sociaux (Bagienska, 2018) .
- **Possibilité de développement** : ça représente l'ensemble des opportunités d'évolution de carrière, c'est-à-dire les formations, les possibilités pour grimper dans l'échelle hiérarchique de l'entreprise (Bagienska, 2018) .
- **Organisation** : cela comprend, par exemple, les informations sur la qualité des produits et services, la création d'un environnement sain et responsabilisant où l'employé peut évoluer de manière autonome et les informations sur la structure organisationnelle (hiérarchie, nombre d'employés, etc.) (Bagienska, 2018) .
- **Travail** : cette dimension regroupe les aspects directement liés au travail. Parmi ceux-ci, nous pouvons citer le type de contrat, ou les activités pour l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, ou encore les horaires (Bagienska, 2018) .

- **Social** : cette catégorie englobe tous les aspects liés à l'ambiance au travail ainsi que la cohésion des équipes, la communication, le code d'éthique, le partage des connaissances et le mentoring (Bagienska, 2018) .

Au contraire de l'idée générale, la rémunération n'est pas le facteur le plus influent. Il s'avère que la dimension du développement de carrière a le plus grand impact positif sur la EVP. Ceci reste discutable en fonction du secteur et de chaque individu.

Une EVP efficace mène à trois avantages quantifiables principaux pour les organisations. Premièrement, une attractivité améliorée puisqu'elle permet d'atteindre une plus grande population de potentiels candidats. Deuxièmement, l'entreprise pourra jouir d'employés plus engagés dans l'entreprise. Troisièmement, dès lors que les employés sont plus à même de rester dans une entreprise qui correspond à sa proposition de valeur, l'organisation épargnera certains coûts de compensation des employés qui ne seront pas partis (Browne, 2012).

Nous rappelons que la marque employeur a pour l'une de ses raisons d'être de montrer une organisation dans laquelle les collaborateurs se sentent bien et pour in fine, fidéliser ses collaborateurs les plus performants. Et ce faisant, la vision de l'entreprise, ainsi que les missions et valeurs correspondent avec l'engagement des travailleurs. Il y a un lien étroit entre les perceptions des salariés, leurs attitudes, leurs comportements et les conditions imposées par l'entreprise et les expériences de chacun (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018). Autrement dit, « de manière générale, la théorie de l'échange social postule que les salariés restent dans une organisation et souhaitent continuer à en être membre en retour d'avantages liés à leur travail et à cette appartenance organisationnelle notamment vis-à-vis des expériences professionnelles vécues, mais également des raisons pour lesquels la personne a rejoint l'entreprise. La marque employeur, au travers des avantages perçus de travailler pour une organisation, serait ainsi source de fidélité » (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018).

### 3.6 Fidélisation de la génération Y

En conséquence de l'arrivée de la génération des Millennials sur le marché du travail, la fidélisation doit inclure de nouveaux paramètres. Comme nous l'avons vu dans le chapitre consacré à la génération Y, cette génération se différencie des autres

par de nouvelles aptitudes, de nouvelles valeurs et de nouvelles attentes par rapport au marché du travail (cfr. « 2.3 Qu'est-ce que la génération Y ? »). En effet la culture d'entreprise traditionnelle, marquée par l'engagement envers l'organisation, est donc dépassée pour manager cette génération.

Premièrement, les employés de la génération Y ne cherchent plus à s'inscrire dans la logique de culture d'entreprise traditionnelle, où l'individu évolue au sein d'une même entreprise tout au long de sa carrière. Ils se projettent dans l'acquisition de compétences. Ils sont aussi attachés à s'engager envers des personnes avec qui ils ont un contact direct plutôt qu'envers une organisation (Vandenberghe, 2004). C'est dans cette logique que les entreprises doivent développer des « structures moléculaires plus fluides » dans lesquelles les individus évolueront dans des équipes changeantes et ce de façon flexible (Vandenberghe, 2004) mais aussi que les Millennials aient des perspectives d'évolution au sein de l'entreprise (Kebler & Persson, 2016). Comme nous indique Hatim Hammoumi lors de notre entretien, des opportunités de carrière en interne sont proposées aux collaborateurs chez Odoo et cela constitue un facteur qui le convaincrerait à rester dans son entreprise (voir ANNEXE 2 : Entretien avec Hatim Hammoumi) (Hammoumi, 2021).

L'engagement organisationnel sera une clé pour la fidélisation de la génération Y. Il prendra de plus en plus d'importance et pour accentuer cet attachement. Pour ce faire, Kebler et Persson ont mené une étude dont les résultats évoquent une importance clé afin de stimuler cet engagement. Dans la logique d'une conceptualisation de carrière nomade, la phase d'intégration des employés de la génération Y est essentielle pour la fidélisation. Un individu qui est intégré socialement et techniquement à l'entreprise aura un impact positif sur son intention de rester dans l'entreprise (Kebler & Persson, 2016). Lacaze et Perrot définisse l'intégration comme ayant pour but d'« 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 » (cité par Kebler & Persson, p.167, 2016).

Un aspect important de l'intégration se tient dans la socialisation professionnelle pour légitimer leur position auprès des autres collaborateurs mais également pour entretenir une bonne cohésion dans l'équipe pour in fine, fidéliser les nouveaux

arrivants sur le long-terme. C'est un moment crucial puisque c'est à cet instant que l'employé se verra transmis « les savoirs, les valeurs et les comportements capables de favoriser la sociabilité et l'employabilité des nouveaux arrivants » (Kebler & Persson, p.168, 2016).

De sorte que l'intégration soit la plus efficace possible, l'attribution d'un mentor aux nouveaux arrivants de la génération Y semble très efficace. Le mentor a une expérience affirmée et donne une vision globale. Dans un style de management bienveillant, il a un rôle d'appui et il a une relation souple d'échange avec la personne dont il « s'occupe » (Kebler & Persson, 2016).

Deuxièmement, la génération Y jouit d'un accès à l'information illimité avec l'avènement d'internet qui s'intègre dans la vie quotidienne de ces jeunes. A cet effet, les entreprises connaissent des répercussions sur leur politique de fidélisation. Comme décrit dans l'approche cognitive de Steel, l'intention de quitter l'entreprise dépend de l'accès à l'information (Vandenberghe, 2004). Étant donné que la génération Y est la plus éduquée et qu'elle a un accès élargi à l'information, leurs connaissances concernant leur valeur sur le marché du travail sont plus accrues que les autres générations. L'approche cognitive est alors perturbée par l'arrivée des Millennials. Dans ce sens, les entreprises devront développer une politique de fidélisation en temps réel et régulièrement la mettre à jour pour éviter les départs éventuels (Kebler & Persson, 2016).

Puisque la génération Y est la plus éduquée sur le marché du travail, elle a développé de meilleures compétences linguistiques que les générations précédentes (Bagienska, 2018). Ajoutons à ce phénomène une mobilité renforcée de la main-d'œuvre, les organisations doivent d'autant plus développer des plans de carrière en leur sein afin de ne pas voir ses employés les plus performants partir pour une autre entreprise. Les politiques de fidélisation doivent tenir compte de la mobilité grandissante des travailleurs et ne peuvent plus favoriser l'engagement de continuité puisqu'il perd progressivement de la valeur aux yeux des nouveaux arrivants (Vandenberghe, 2004).

Troisièmement, l'arrivée de la génération Y a chamboulé la conception du travail. En effet, le travail n'a plus une place aussi prépondérante dans la vie de cette génération. Ils estiment le travail comme un moyen d'épanouissement

(Vandenberghe, 2004) et si nous ajoutons à cela l'arrivée des nouvelles technologies, la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle se dissipe peu à peu, voire disparaît. Dès lors, l'approche holistique pour comprendre les départs volontaires des Millennials se voit renforcée puisqu'elle intègre déjà la vie privée dans ses démarches de compréhension des départs volontaires. Mais pas seulement, la qualité de vie au travail devient un facteur crucial de la fidélisation. En effet, les Millennials accordent une importance particulière aux conditions de travail pour améliorer leur qualité de vie.

Quatrièmement, la génération Y a pour valeur l'autonomie ce qui implique qu'ils sont acteurs de leur propre apprentissage. Suivant cette caractéristique forte, ils n'attendent pas forcément l'aval de leur supérieur pour acquérir de nouvelles compétences, ils fonceront tête baissée en usant de leur propre autonomie d'action. Pour cause, c'est dans l'acquisition de nouvelles compétences que les Millennials trouvent de la sécurité. « Cela se traduira par le refus de la stabilité et du statut, et par la survalorisation de l'innovation et du changement » (Vandenberghe, p.70, 2004). Afin d'éviter l'ennui, source de causes de départ pour la génération Y, les organisations doivent miser sur des pratiques innovantes. L'apprentissage se fera par le partage d'expériences au sein des équipes. Les nouvelles technologies facilitent ces échanges, notamment grâce à la communication instantanée (Vandenberghe, 2004).

Cinquièmement, nous l'avons vu, l'axe de la rémunération joue un rôle dans la marque employeur et dans l'intention de rester au sein d'une organisation. Avec l'arrivée des Millennials, les circuits de récompenses évoluent progressivement d'un mode de récompense matériel à un mode de récompense existentiel (Vandenberghe, 2004). Alors, les politiques de fidélisation doivent tenir compte de ce critère et personnaliser et individualiser les méthodes de récompense (Kebler & Persson, 2016). L'organisation doit donc jouer un rôle important pour connaître chaque employé afin de lui adresser les conditions et les récompenses qui lui correspondent le mieux.

Finalement, étant donné que la légitimité des Millennials passe par les personnes qui sont proches d'eux, les superviseurs (ou managers de proximité) voient leur rôle prendre de plus en plus d'importance au sein des organisations et ce notamment concernant la fidélisation (Martin, 2014). Les superviseurs sont les ambassadeurs

des valeurs transportées par l'entreprise. Ils jouent donc un rôle fédérateur pour l'engagement organisationnel. Pour augmenter leur crédibilité auprès de leurs subordonnés, les managers de proximité doivent jouir d'un pouvoir décisionnel fort, leur avis doit être pris en compte pour les décisions organisationnelles majeures (Vandenberghe, 2004).

### 3.7 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons défini la fidélisation organisationnelle comme les pratiques mises en place par les gestionnaires pour pérenniser le lien durable entre l'employé et l'employeur en intégrant le principe d'engagement organisationnel et la notion de talent. En outre, nous avons énoncés dix procédés dits gagnants en matière de fidélisation.

Par la suite, les enjeux d'une fidélisation efficace pour les entreprises sont la réduction des coûts de départs volontaires, la conservation d'une bonne image autant interne qu'externe, l'augmentation de la performance et la capacité à utiliser les économies faites sur les coûts dans la formation des employés désirants rester dans l'organisation.

Ensuite, d'un côté, nous avons détaillé les approches de départs volontaires (attitudinales, holistiques et cognitives) et d'un autre côté, nous avons identifié la qualité de vie au travail ainsi que la marque employeur comme leviers de la fidélisation.

Pour conclure, nous avons regroupé les moyens pour fidéliser la génération Y. Autrement dit, l'engagement organisationnel joue un rôle clé pour fidéliser cette population et, pour ce faire, une attention particulière à l'intégration des nouveaux arrivants est nécessaire. Aussi dans le but d'augmenter l'engagement de ces travailleurs, les managers de proximité jouent un rôle fédérateur pour les employés. Une mise à jour des pratiques ainsi qu'une flexibilité sont nécessaires étant donné que les Millennials ont une faculté à trouver facilement l'information et que le marché est très variable. Il est crucial pour les gestionnaires d'intégrer des pratiques permettant le respect de l'équilibre entre la sphère privée et professionnelle de ces individus. Les individus de la génération Y préfèrent évoluer dans un cadre où l'autonomie a une place importante. Afin de fidéliser ces individus, la rémunération et les récompenses, comme d'autres pratiques, sont individualisées.

## CHAPITRE 4 : Nouvelles méthodes de travail

### 4.1 Qu'entendons-nous par nouvelles méthodes de travail ?

Les nouvelles méthodes de travail sont associées aux pratiques du Nouveau Monde du Travail, ou comme l'a nommé l'entreprise Microsoft « New World of Work » (NWOW). Nous retrouvons deux nominations pour parler des nouvelles méthodes de travail : l'une en anglais, les « new ways of working » (NWOW), l'autre traduite en français, les « nouvelles formes d'organisation au travail » (NFOT) (Ajzen, Donis, & Taskin, 2015). Nous préférons utiliser l'appellation NFOT pour palier à la référence commerciale « NWOW » faite par Microsoft.

Les nouvelles méthodes de travail sont caractérisées par des pratiques managériales qui ne sont pas toutes récentes. C'est le cas du Management par objectifs (MBO) qui datent de 1950, du télétravail et du management participatif dont nous trouvons les premières racines en 1970 et de l'équipe (semi-)autonome qui remonte à 1980 (Ajzen, Donis, & Taskin, 2015). Pourtant, les chercheurs s'entendent sur un point concernant les NFOT et c'est ce point qui définit le caractère novateur de ces méthodes : la philosophie managériale. Cette dernière développe l'humain dans comme un être autonome et responsable évoluant dans une entreprise dont la gouvernance s'établit de façon démocratique. L'originalité des NFOT, et ce qu'elles ont toutes en commun, est de délaisser la vision traditionaliste du monde du travail en créant un contraste avec les « anciennes méthodes de travail » associée au modèle taylorien-fordien de la planification (cf. « 1.1 Changements organisationnels »).

Nous allons maintenant tenter de définir les NFOT.

Tout d'abord, les nouvelles méthodes de travail sont très répandues dans la littérature managériale. Pour reprendre l'expression de Renard, Cornu, Emery et Giauque, cette nomination est utilisée comme un « umbrella term » (Renard, Cornu, Emery, & Giauque, 2021). Selon Jermin, qui emprunte également ce terme générique, il peut désigner « a (very) wide range of managerial considerations – remote work, flexible work, paperless work processes, objective based-control, and managerial practices » (Jermin, 2021).



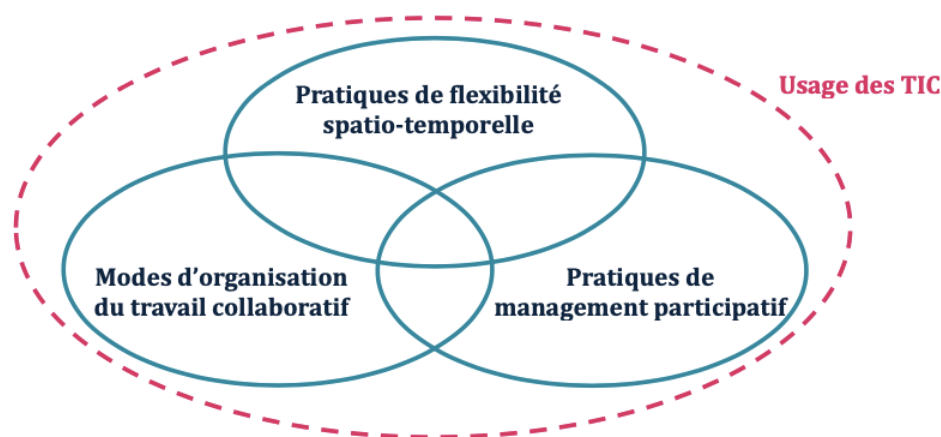
Ensuite, la définition la plus courante que nous avons constaté présente les NFOT comme des formes de travail permettant aux travailleurs d'agir où et quand ils le souhaitent grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC) (Renard, Cornu, Emery, & Giauque, 2021). Dans cette première définition, nous retrouvons uniquement la dimension de flexibilité spatiotemporelle des nouvelles méthodes de travail. Nous pouvons citer comme exemples le travail à domicile, les open spaces et les clean desks (flexwork). Ce sont des pratiques qui favorisent la faculté d'adaptation des collaborateurs. Ils préconisent que le travailleur choisit d'exercer au moment et dans l'environnement dans lequel il se sent le plus à l'aise et le plus productif.

Après, le réseau européen European Work Organization Network (EWON), dont le but est d'accélérer et de soutenir la modernisation de l'organisation du travail dans les entreprises européennes, a proposé en 2001 une définition des NFOT : « the application of principles and practices within enterprises which aim to capitalise on, and develop the creativity and commitment of employees at all levels in achieving competitive advantage and in meeting the business and service challenges posed by the social, economic and technological environment in which the enterprise exist » (European Work Organisation Network (EWON), p.5, 2001). Ici, nous pouvons déjà constater que la définition englobe un concept bien plus large que la dimension spatiotemporelle proposée dans la première définition. EWON nous apprend que les NFOT constituent un avantage concurrentiel mais surtout elle met en évidence les concepts d'engagement et de créativité. En outre, ces nouvelles méthodes misent sur les individus en favorisant le développement de leurs connaissances.

Enfin, Taskin nous propose une dernière définition : « les NFOT désignent un « mix organisationnel » de pratiques de flexibilité du temps et de l'espace de travail, d'organisation du travail et de management dont la mise en œuvre est facilitée par les technologies de l'information et de la communication et qui participent au projet d'une entreprise collaborative et davantage démocratique dans sa gouvernance » (cité par Taskin & Ajzen, p.10, 2015). Nous retiendrons cette définition puisqu'elle nous semble la plus exhaustive. Premièrement, la notion de « mix organisationnel » nous indique que chacune des dimensions susmentionnées (pratiques de flexibilité spatiotemporelle, modes d'organisation et politiques de management) fonctionnent en commun pour créer une certaine cohérence au sein de l'entreprise (Ajzen, Donis, & Taskin, 2015). Deuxièmement, les nouvelles méthodes ne pourraient pas exister

sans l'ubiquité permise grâce aux TIC. En effet, les TIC permettent aux travailleurs d'obtenir les informations dont ils nécessitent en tout temps et en tout lieu. Troisièmement, la notion d'entreprise collaborative est mise en exergue. Ces nouvelles méthodes prônent une circulation des informations en toute transparence pour permettre une fluidité des échanges entre tous les collaborateurs et également pour faciliter la prise de décision qui se veut plus agile au sein de ces organisations. Finalement, les parties prenantes de l'entreprise, en particulier les employés, participent à la prise de décision dans le but de démocratiser la gouvernance des entreprises.

**FIGURE 2 : Dimensions constitutives des NFOT**



Source : Taskin, L., François, N., & Foor, D. (2013). *New ways of working : Rapport théorique*. Rapport de recherche Chaire laboRH, p.7.

#### 4.1.1 Quatre axes de transformation

Nous pouvons donc considérer que les nouvelles méthodes de travail s'articulent autour de quatre axes pour transformer l'entreprise : l'espace physique de travail, les TIC, l'organisation et le management, la culture d'entreprise.

##### 4.1.1.1 Espace physique du travail

Si nous reprenons la première définition attribuée par Renard, Cornu, Emery et Giauque aux NFOT, nous pouvons constater que les nouvelles méthodes de travail tendent à changer l'espace physique au travail. Les entreprises qui optent pour les NFOT sont dans une logique de flexibilité spatiotemporelle. Cela signifie qu'elles proposent d'autres solutions qui sont opposées au système traditionaliste, c'est-à-dire un système dans lequel les employés travaillaient avec un horaire fixe et un

bureau attitré. Les autres solutions qui sont proposées aux collaborateurs sont donc basées sur la flexibilité. Autrement dit, les employés ont beaucoup plus de libertés pour travailler concernant le lieu, le moment et même la méthode.

Lorsque l'on parle de flexibilité de l'espace physique de travail, nous pouvons notamment citer parmi les NFOT le télétravail qui consiste tout simplement à permettre aux salariés de travailler en dehors du lieu de travail conventionnel et ce, grâce aux TIC (Ajzen, Donis, & Taskin, 2015). Cette pratique est certainement la plus connues de ces nouvelles méthodes, d'autant plus depuis la pandémie de la COVID19 qui a en quelque sorte forcé les entreprises à développer cette forme de travail. Nous définissons le télétravail plus en profondeur ci-dessous dans le chapitre consacré aux pratiques des NFOT les plus répandues (cf. sous-chapitre « 4.3 Nouveau Normal »). Pour permettre plus de libertés aux salariés dans leur choix de lieu de travail, d'autres méthodes sont employées par les organisations comme les open spaces (vastes espaces de travail en opposition avec l'idée des bureaux individuels cloisonnés (Ajzen, Donis, & Taskin, 2015)), le co-working (espace de travail partagé entre divers groupes de travailleurs qui ne font pas partie de la même entreprise (Blein, 2016)), les bureaux partagés (dans lesquels les espaces et outils de travail sont à la disposition de tous sans en être la propriété exclusive de quelqu'un (Ajzen, Donis, & Taskin, 2015)).

Les entreprises sont également de plus en plus agiles par rapport au temps de travail. Dans cette optique, elles laissent plus de libertés aux travailleurs en leur permettant, par exemple, de travailler à temps partiels, d'opter pour réaliser leurs tâches le week-end, la nuit ou de choisir leurs horaires à la carte (Ajzen, Donis, & Taskin, 2015).

#### 4.1.1.2 TIC

C'est dès le début des années 80 que les TIC ont modifié plusieurs domaines du travail comme l'administration, la finance, les ressources humaines, la communication et l'organisation du travail (François, Foor, & Taskin, 2013). Pour que les entreprises imaginent et mettent en place les NFOT, les TIC sont indispensables (Ajzen, Donis, & Taskin, 2015). Les nouvelles méthodes de travail requièrent un libre accès aux informations et la libre circulation de celles-ci, ce qui est impensable sans les TIC (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, n.d.).

Les TIC peuvent se catégoriser comme du matériel (ordinateurs, tablettes, smartphones, écrans de visualisation) ou des applications informatiques (internet, intranet, serveurs partagés, workflow, progiciel de gestion intégré (ERP)) ou encore des outils de communication (outils de vidéoconférence, outils de chat) (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, n.d.). Ces technologies ont permis l'ubiquité de l'information pour un partage en réseau et une fluidité des échanges.

#### *4.1.1.3 Organisation et management*

Les modes d'organisation du travail et les politiques de management ont un caractère novateur dans les NFOT.

Tout d'abord, les organisations valorisent plus le travail collaboratif lorsqu'elles optent pour les nouvelles méthodes de travail (Taskin, François, & Foor, 2013). Il y a là une réelle volonté de travailler ensemble et en équipe. Pour que les relations entre chaque individu et entre les différentes équipes fonctionnent, il est impératif d'établir un lien de confiance entre, d'une part, les individus entre eux et, d'autre part, les individus et leurs supérieurs hiérarchiques. Cette notion de confiance est centrale dès lors que les organisations octroient plus d'autonomie à leurs collaborateurs. En effet, les entreprises se basent plus sur la notion de confiance que sur celle du contrôle pour diriger ses employés (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, n.d.). La collaboration amène à l'organisation apprenante, dans laquelle non seulement les individus apprennent et développent des compétences mais également l'organisation elle-même « apprend et s'adapte de manière organique » (Malarewicz, 2019). Donc, le travail collaboratif implique de la confiance puisque les employés travaillent de façon autonome.

Ensuite, l'agilité fait partie intégrante de la logique des NFOT. Nous avons déjà parcouru le caractère flexible de l'espace et du temps de travail, ici nous parlons de l'agilité du management. Dans un environnement de moins en moins prévisible, l'agilité est nécessaire pour l'entreprise afin d'acquérir rapidement de nouvelles compétences pour répondre aux changements constants du marché (Capelli & Tavis, 2019). Par conséquent, la structure de l'entreprise se modifie pour devenir plus horizontale notamment pour qu'elle soit plus réactive en termes de prise de décisions (Dalmas & Lima, 2016).

Finalement, les nouvelles méthodes de travail sont des modes de gestion qui encouragent la participation des salariés aux décisions (Taskin, 2019) afin de répondre au mieux aux attentes des parties prenantes, en accordant une importance particulière aux travailleurs (Ajzen, Donis, & Taskin, 2015). Le concept de participation n'est pas nouveau non plus dans les ressources humaines mais il donne une nouvelle « caisse de résonance » (Zienkowski, Dufrasne, Dernöz, & Patriache, p.228, 2020). La participation se résume à consulter les parties prenantes pour les décisions et à contribuer ces derniers à l'élaboration des objectifs (Trudel, 2011). Dans son étude, Haderbache a défini ce qui concerne la participation en entreprise : les tâches (en utilisant les expériences des utilisateurs pour critiquer les formes de contrôle et pour collaborer au changement de l'entreprise) et la répartition des richesses et des rentes (les travailleurs participent au projet d'investissement, aux réflexions sur les projets d'avenir et à comment les rentes sont distribuées) (Haderbache, 2021). Cela ne veut pas spécialement dire que la gouvernance de l'entreprise est forcément entièrement démocratique (Zienkowski, Dufrasne, Dernöz, & Patriache, 2020) cela dépend du degré de participation appliqué dans les organisations (ANACT, 2021). Cela dit, la participation permet aux organisations de rééquilibrer les prises de décision (ANACT, 2021). Taskin et Azjen voient dans la participation, en tant que concept humanisant, une solution pour une performance durable (Taskin & Ajzen, 2015).

#### 4.1.1.4 Culture d'entreprise

Étant donné que les valeurs des entreprises changent avec les NFOT, il est donc logique que leur culture évolue également. La culture des NFOT implique forcément les critères d'autonomie, de la responsabilité, du résultat (en opposition avec celle de la présence) (Dalmas & Lima, 2016), de collaboration, de confiance (Zienkowski, Dufrasne, Dernöz, & Patriache, 2020) et de l'apprentissage (Taskin, 2013). Pour résumer, c'est une culture organisationnelle qui s'axe autour de l'humain (Zienkowski, Dufrasne, Dernöz, & Patriache, 2020), plutôt qu'uniquement autour de la performance. En outre, la culture est un levier concernant l'adhésion des collaborateurs au changement et aux nouvelles méthodes de travail (Taskin, 2013).

#### 4.1.2 Pratiques les plus répandues

Nous définissons dans cette partie du travail, les différentes NFOT qu'Ajzen, Donis et Taskin ont identifiées et ensuite définies. Ces pratiques sont les suivantes : le télétravail, le Knowledge Management (KM), le bureau partagé, l'open space,

l'équipe virtuelle, le management participatif, l'équipe (semi-)autonome et le Management par objectifs (MBO) (Ajzen, Donis, & Taskin, 2015). Nous avons regroupé les pratiques du télétravail, de l'open space et du bureau partagé (coworking) dans la partie ci-dessous consacrée au flexwork. Souvent, comme nous l'avons expliqué dans les définitions ci-dessus, les organisations n'appliquent pas seulement une seule de ces pratiques mais les combinent afin d'augmenter leur portée.

#### 4.1.2.1 *Flexwork*

Le télétravail est la pratique des NFOT la plus répandues dans les organisations (Taskin, Marichal, & Thiran, 2019). D'autant plus depuis que la distanciation sociale imposée par la pandémie de la COVID19 les a forcées à appliquer cette méthode mais nous reviendrons sur ce sujet ci-dessous dans le sous-chapitre 4.3 « Nouveau Normal ».

Le télétravail est une forme d'organisation du travail dans laquelle l'activité professionnelle est effectuée totalement ou partiellement en dehors du lieu de travail conventionnel de l'entreprise au moyen des TIC (Taskin, Marichal, & Thiran, 2019). Le télétravail permet une flexibilité au travailleur tant dans l'espace que dans le temps. Suivant ces deux critères, différents types de télétravail existent.

D'une part, selon la flexibilité temporelle, le télétravail peut se manifester comme du :

- **Télétravail structurel :**
  - **Télétravail permanent :** l'employé réalise son activité professionnelle pour plus de 90% de son temps de travail (Taskin, François, & Foor, 2013) en dehors du lieu de travail conventionnel,
  - **Télétravail alterné :** l'employé réalise son activité professionnelle en alternance (entre 90% et 20% de son temps de travail (Taskin, François, & Foor, 2013)) entre le lieu de travail conventionnel de l'entreprise et en-dehors de celui-ci
- **Télétravail occasionnel :** l'employé effectue ses tâches en dehors du travail pour maximum 20% de son temps de travail (Taskin, François, & Foor,

2013). C'est du télétravail forcé dû à un évènement inattendu, par exemple une grève des transports ou la crise de la COVID19, (Ajzen, Donis, & Taskin, 2015).

Il est important de distinguer ces formes de télétravail puisqu'en Belgique le télétravail occasionnel n'est pas sous la même loi que le télétravail structurel (permanent et alterné). La loi Peeters sur le travail faisable et maniable régie le télétravail occasionnel. Tandis que la CCT 85 datant de 2005 définit les règles à suivre concernant le télétravail structurel. La CCT 85 stipule que le télétravail structurel doit figurer sur le contrat de travail, sinon sur un avenant, mentionnant « la fréquence, le lieu, la période d'activité ou les modalités prises en charge des frais par l'employeur » (Beghin, 2020).

D'autre part, suivant la flexibilité spatiale, le télétravail peut prendre différentes formes. Selon le site consacré au télétravail en Belgique, [teletravailler.be](http://teletravailler.be), il existe quatre formes de télétravail différentes selon le lieu où il est exécuté :

- **Télétravail à domicile** : l'employé effectue les tâches, qu'il pourrait remplir au bureau, dans son lieu de résidence (VIAS & SPF Mobilité et Transport, 2021).
- **Télétravailler depuis un tiers lieu dédié** : plusieurs lieux sont dédiés au télétravail et peuvent être de plusieurs formes, par exemple : le coworking (large espace de travail partagé), le bureau satellite (local extérieur au lieu de travail conventionnel, mis à disposition par l'employeur ou non), le télécentre (lieu muni des équipements en informatique et en communication pour effectuer le travail à distance). Les raisons évoquées des travailleurs pour ce type de télétravail sont l'évitement des distractions du domicile ou la diminution du trajet domicile-bureau (VIAS & SPF Mobilité et Transport, 2021).
- **Télétravail mobile ou nomade** : lorsque l'activité professionnelle du salarié exige beaucoup de déplacements, ce dernier multiplie les lieux où il réalise ses tâches. Par exemple, ces lieux peuvent être le bureau d'un client, les transports ou encore le domicile (VIAS & SPF Mobilité et Transport, 2021).

En outre, nous aimerions ajouter que lors de nos entretiens, nous avons remarqué que les open spaces sont très appréciés des employés. Hatim Hammoumi nous explique qu'il est heureux de pouvoir évoluer dans ses espaces ouverts, ça lui permet de d'échanger des informations et connaissances, ainsi que de casser sa routine et l'ennui (voir ANNEXE 2 : Entretien avec Hatim Hammoumi). Étant donné son succès auprès des jeunes employés, les employeurs repensent l'architecture de leur bureau. Comme c'est le cas à la RTBF, où un tout nouveau bâtiment verra le jour d'ici quatre ans, dans lequel les bureaux seront « nomades » (Malaïka, 2021) et ouverts (voir ANNEXE 1 : Entretien avec Alice Malaïka).

Finalement, ça nous permet de voir toute l'étendue du télétravail qui peut se manifester sous de nombreuses formes. C'est une preuve de l'augmentation de la demande de flexibilité par les employés et les employeurs. Cela dit, selon Vayre, le télétravail à domicile est la forme la plus courante de télétravail qu'il soit permanent ou en alternance (Vayre, 2019).

#### *4.1.2.2 Knowledge Management*

Le Knowledge Management (KM) est l'ensemble des éléments, mis en place pour cultiver une culture dans laquelle les connaissances, jugés cruciaux pour les besoins de l'entreprise, sont partagés, protégés et développés pour acquérir un niveau plus élevé d'innovation et, in fine, conserver ou gagner un avantage compétitif (Razzaq, Shujahat, Hussain, Nawaz, & Wang, 2019). Cette NFOT mélange plusieurs formes de gestion incluant l'expérience et les connaissances des travailleurs et de l'entreprise qui sont exploités et structurés afin de tirer un meilleur parti de ceux-ci (Ajzen, Donis, & Taskin, 2015).

Le Knowledge Management peut se diviser en trois parties : les pratiques et processus, l'environnement et infrastructure, et les interactions entre ces deux derniers. D'une part, les pratiques et processus font référence aux connaissances et aux flux de ces connaissances entre les différents acteurs de l'organisation. D'autre part, l'environnement renvoie à toutes les infrastructures mises en place pour assurer le partage, le stockage et le développement de ces connaissances (et flux de connaissances) (Razzaq, Shujahat, Hussain, Nawaz, & Wang, 2019).



#### 4.1.2.3 *Équipe virtuelle*

Les équipes virtuelles sont des groupes de travailleurs qui sont dispersés d'un point de vue géographique ou d'un point de vue de l'organisation et qui collaborent en comptant sur les TIC pour échanger les informations et accomplir leurs missions (Ajzen, Donis, & Raskin, 2015 ; Morrison-Smith & Ruiz, 2020). Cette méthode est souvent appliquée pour la réalisation de projets spécifiques (Ajzen, Donis, & Taskin, 2015).

L'équipe virtuelle a une façon de collaborer très différente de ceux qui partagent les mêmes locaux puisque, par définition, les interactions se basent uniquement sur le virtuel. En effet, les travailleurs interagissent de manière synchronisée ou désynchronisée d'où l'utilisation importante des technologies de l'information et de la communication. Par exemple, les activités de ces équipes peuvent être des réunions (in-)formelles et pour ce faire, ces équipes utilisent la technologie pour communiquer via des vidéos conférences (utilisant par exemple des applications comme Zoom ou Skype), des messages (par exemple, Microsoft Teams ou Slack), des transferts de dossiers (Morrison-Smith & Ruiz, 2020).

Les équipes virtuelles sont une excellente réponse à notre monde de plus en plus globalisé. De plus, cette méthode présente d'autres avantages puisqu'elle permet, par exemple, d'agrandir le champs des possibilités dans leur recrutement. En effet, grâce à la pratique des équipes virtuelles, les organisations sont en mesure d'engager les meilleurs talents au quatre coins du monde et ce sans tenir compte de leur position géographique (Morrison-Smith & Ruiz, 2020).

#### 4.1.2.4 *Management participatif*

Comme nous l'avons décrit dans les trois composantes des NFOT (les TIC, l'organisation et le management, et la culture d'entreprise). Le management participatif fait partie intégrante des NFOT puisque les organisations qui intègrent ces pratiques se veulent plus démocratique dans leur management (Taskin, 2019) en impliquant les employés notamment dans les décisions de l'entreprise ou en prenant leurs avis et leurs expériences en compte concernant l'organisation du travail.

#### 4.1.2.5 *Équipe (semi-)autonome*

Cette pratique fait également référence à l'une des trois composantes des NFOT. Dans la partie sur l'organisation et le management, nous avons expliqué

l'importance de travailler de façon autonome avec de surcroît une augmentation de la responsabilisation pour chaque salarié. Azjen, Donis et Taskin définissent les équipes autonomes ou semi-autonomes comme un « mode d'organisation du travail où les travailleurs sont collectivement responsables de l'organisation du travail et/ou de la production de biens et/ou services » (Azjen, Donis, & Taskin, p.128, 2015).

#### 4.1.2.6 *Management par objectifs*

Le management par objectifs se définit comme un système dans lequel un objectif final et global est déterminé. A partir de là, un plan est fixé, entre le superviseur et le salarié, pour établir les différents objectifs personnels de l'employé afin de remplir l'objectif final. Cette stratégie vise à aligner les efforts de tous les employés afin d'atteindre un but commun (Azjen, Donis, & Taskin, 2015 ; Scascighini, 2020). Le management par objectif implique également la fixation au préalable de mesures de contrôle pour estimer les résultats (Azjen, Donis, & Taskin, 2015). Nous pouvons comparer ça à un puzzle dans lequel l'image finale que l'on veut obtenir serait l'objectif final commun de l'entreprise et chaque pièce du puzzle les objectifs individuels (Scascighini, 2020).

Un avantage de cette NFOT c'est évidemment la participation de l'employé à l'élaboration des objectifs. Le manager n'est plus le seul à imposer les objectifs à son équipe mais chacun contribue à l'établissement d'un plan d'action.

Les objectifs peuvent être quantitatifs, qualitatifs ou comportementaux. Tous les objectifs doivent être SMART, autrement dit, spécifiques, mesurables, atteignables, acceptables, réalistes et temporellement définis. Les objectifs quantitatifs sont les plus faciles à mesurer, c'est par exemple « augmenter le chiffre d'affaire de 5% d'ici 2 ans ». Pour les objectifs qualitatifs (par exemple « augmenter la satisfaction des employés »), il est nécessaire d'identifier des critères de mesure au préalable pour pouvoir les mesurer, idem pour les objectifs comportementaux (par exemple « plus collaborer avec les collaborateurs ») (Scascighini, 2020).

## 4.2 Performance organisationnelle durable (POD)

Nous retrouvons ainsi dans la littérature managériale que le « discours NWOW est souvent appréhendés au travers du prisme du néolibéralisme. (...) La tonalité positive ou « joyeuse » du discours managérial néolibéral tient dans le fait qu'il articule ses valeurs clés (« l'autonomie », « la flexibilité », « la confiance », etc.) au

bien-être et à la réalisation de soi.» (Zienkowski, Dufrasne, Dernöz, & Patriache, p.225, 2020). Autrement dit, il apparaît que les entreprises mettent en place les NFOT dans un but de rendre les employés plus autonomes, responsables et plus flexibles en termes de temps et d'espace, mais également de placer la gestion dans une logique participative. L'impact des NFOT sur la performance organisationnelle peut se révéler de manière directe, à l'image des conséquences sur l'efficacité, la motivation ou la production de savoir des employés, ou indirecte, comme le télétravail qui permet aux organisations de réduire les coûts en termes d'espace de travail pour les réaffecter dans d'autres innovations (OCDE, 2020).

En apparence, la performance trouve dans le langage commun une connotation de résultats, de mesure, d'évaluation ou de quantification (Azjen, & Taskin, 2015). Cela dit, Azjen et Taskin parlent plutôt de performance organisationnelle durable (POD) afin d'évaluer les NFOT. Ils entendent par là une performance pluridimensionnelle puisqu'elle met en exergue la performance tant économique, que sociale et environnementale. Il nous semble important de juger ces trois catégories de rendement, sans quoi l'évaluation de l'impact global de ces nouvelles dynamiques de travail serait biaisé. Ils ajoutent également la notion de durabilité à la performance organisationnelle. La durabilité renvoie à deux dimensions. La première est celle de la temporalité, elle induit que la performance doit s'inscrire sur le long terme, en instaurant des politiques de gestion (stratégique) , et dans le court-terme et moyen-terme en répondant aux défis quotidiens de l'entreprise (opérationnelle). La deuxième se retrouve dans la manière dont les parties prenantes de l'entreprise participent à la prise de décisions de l'entreprise. Selon Azjen et Taskin, la performance organisationnelle durable transcrit « la capacité de l'entreprise à rechercher une performance multiple, dans un horizon temporel long et avec le souci d'impliquer les parties prenantes et, en particulier les collaborateurs, dans le gouvernement de l'entreprise » (Azjen, & Taskin, p.29, 2015).

Plusieurs dimensions sont nécessaires pour estimer la performance organisationnelle durable. Les trois dimensions principales sont économique, sociale, environnementale. L'aspect économique évalue les notions de profit et de rentabilité, l'aspect social renvoie aux concepts d'organisation et de conditions de travail, l'aspect environnemental mesure la valeur sociétale et responsable de l'organisation. Dans la littérature, la performance est principalement jugée selon les critères économiques de profit et de rentabilité. Cependant, la Global Reporting

Initiative (GRI) propose une normalisation offrant ainsi des lignes directrices pour analyser de manière objective les valeurs sociale et environnementale. Cette institution propose de subdiviser les trois dimensions en plusieurs sous-dimensions comme le reprend le tableau ci-dessous. Pour chacune des sous-dimensions, la GRI dresse les indicateurs les plus pertinents pour, in fine, apprécier la performance organisationnelle durable des entreprises (Azjen, & Taskin, 2015).

**TABLEAU 1 :** Tableau récapitulatif des dimensions et sous-dimensions de la performance organisationnelle durable

Performance organisationnelle durable	Dimensions		Sous-dimensions		
	<b>Sociale</b> (Organisation et conditions de travail)	Climat social	Style de management	Bien-être (Qualité du travail)	Développement
	<b>Économique</b> (Profit et rentabilité)	Comptabilité	Financière	Opérationnelle	
	<b>Environnementale</b> (Sociétale et responsable)	Culture	Traitement et émissions		

Source : Ajzen, M., & Taskin, L. (2015). *Managing sustainable and innovative workplaces New Ways of Working: Towards sustainable organizational performance?* Louvain: Research Institute of Louvain School of Management, p.27.

#### 4.2.1 Économique

Dans la littérature de gestion, la motivation économique est la première raison mentionnée par les gestionnaires pour appliquer les nouvelles méthodes de travail (Azjen, Donis, & Taskin, 2015). Cette dimension de la performance se qualifie par l'augmentation du profit et de la rentabilité. Comme nous l'avons vu précédemment, les sous-dimensions consacrées à la valeur économique sont les notions de comptabilité, financière et opérationnelle. Ce sont quelques indicateurs que les gestionnaires peuvent utiliser pour évaluer objectivement la dimension économique selon ces sous-dimensions :

- **Comptabilité** : développement du chiffre d'affaires, du retour sur investissement et de la capacité d'autofinancement.

- **Financière** : développement de la valeur boursière et des dividendes versés.
- **Opérationnelle** : développement de la productivité, des coûts de production, de la rentabilité des pratiques établies

(Azjen, & Taskin, 2015).

#### 4.2.2 Sociale

La dimension sociale concerne l'organisation du travail et les conditions de travail. Lorsque les entreprises évoquent cette dimension comme source de motivation, elles espèrent qu'à l'aide des NFOT l'humain prenne une place centrale dans la gestion. Pour ce faire, la gestion se développe dans un esprit de la collaboration et de participation, tout en laissant les individus évoluer de façon autonome et responsable. Les gestionnaires souhaitent donc augmenter le bien-être des salariés. Cette dimension amène aussi les questions d'organisation du travail, les entreprises souhaitent donc supprimer, ou en tout cas, diminuer tous les obstacles et freins à une organisation efficace (Azjen, Donis, & Taskin, 2015). Dans cette dimension, les NFOT (en particulier le télétravail) peuvent augmenter la satisfaction des employés – en répartissant mieux l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle ou encore en diminuant les temps de trajets entre le domicile et le travail – et ce pour améliorer la performance de l'organisation. De la même manière, elles peuvent aussi avoir un impact négatif sur la satisfaction des employés notamment à cause du sentiment de solitude ou l'augmentation de la charge de travail (OCDE, 2020).

Selon la GRI, les sous-dimensions sociale de la performance peuvent se mesurer avec des indicateurs comme par exemple :

- **Climat social** : évolution des départs volontaires, des systèmes de reconnaissance et du nombre de jours de grève.
- **Style de management** : évolution de l'autonomie offerte aux salariés, des politiques participatives dans la gestion et de la collaboration entre les salariés.
- **Bien-être** : évolution de la satisfaction du personnel, des conditions de travail, des risques physiques et psychologiques et de la relation entre vie privée et vie professionnelle.

- **Développement** : évolution du nombre de formations et des investissements pour, des processus d'évaluation et de feedbacks et de la mobilité interne (Azjen, & Taskin, 2015).

#### 4.2.3 Environnementale

La dimension environnementale de la performance est la raison qui est le moins mentionnée dans la littérature de gestion. Cependant, il est important que cette dimension soit prise en compte pour calculer la performance organisationnelle durable de façon exhaustive. Dans cette catégorie, l'organisation souhaite réduire au maximum son empreinte écologique tout en améliorant son impact sociétal (Azjen, Donis, & Taskin, 2015). Pour évaluer la dimension environnementale, la GRI propose d'utiliser des indicateurs tels que :

- **Culture** : la manière dont communiquent les organisations au niveau interne et externe sur la composition de leur produit, leurs valeurs environnementales et les certifications
- **Traitement et émissions** : évaluation des politiques de traitements de déchets, de consommations d'électricité, de gaz, d'eau et les émissions de CO2

(Azjen, & Taskin, 2015)

Pour conclure, Azjen et Taskin ont démontré dans leur étude, mettant en relation la performance organisationnelle durable et les NFOT, que les entreprises ayant combiné le plus de pratiques ont obtenu les scores les plus élevés en termes de POD. Autrement dit, au plus une organisation combine des NFOT, au plus elle sera performante. Par exemple, si une entreprise combine les pratiques de flexwork, le MBO et le management participatif, sa performance organisationnelle durable sera plus élevée que si l'entreprise a développé uniquement le flexwork (Azjen, & Taskin, 2015).

### 4.3 Nouveau Normal

Nous avons vu dans le chapitre consacré au contexte théorique une partie sur la crise sanitaire de la COVID19. En effet, la partie « 1.4 Crise sanitaire – COVID19 » de ce travail nous démontre que la pandémie mondiale a impacté l'entreprise au niveau de

l'organisation, du rôle des managers, de la relation entre les individus, du rapport au travail, des métiers et des individus personnellement. Dans ce chapitre, nous tentons de comprendre si ces changements vont se pérenniser dans le temps et surtout si la généralisation du télétravail permanent continuera après l'obligation gouvernementale.

Tout d'abord, certains employés ont très bien vécu la mise au télétravail forcée, tandis que d'autres beaucoup moins. En effet, comme nous le décrit Hansez, Taskin et Thisse, les effets du télétravail sur les employés sont ambivalents. D'une part, les avantages du travail à distance pour les employés sont la satisfaction des employés puisqu'ils jouissent globalement d'une plus grande autonomie, ainsi que de plus de flexibilité. D'autre part, l'inconvénient principal est l'inconfort des employés causé par :

- l'ergonomie qui n'est pas toujours idéale et ni mise en place de façon efficiente (dû notamment à l'imposition de ces conditions dans l'urgence autant pour les employés que pour les gestionnaires),
- les membre du personnel qui ont éprouvé des conflits entre leur vie privée et leur vie professionnelle,
- une certaine ambiguïté des attentes ce qui provoquent chez les employés des incompréhensions concernant leurs réelles missions

(Hansez, Taskin, & Thisse, 2021).

En outre, les résultats des sondages récoltés par la recherche en gestion sont plutôt étonnants et à contre-courant des pensées populaires concernant les digital natives. Il ressort d'une enquête par ABBY, une compagnie experte en intelligence digitale, réalisée sur plus de 4000 employés dans quatre pays (France, Royaume-Uni, Allemagne et États-Unis), que les Millennials se sont moins bien adaptés par rapport à leurs aînés aux nouvelles mesures imposées par la crise sanitaire. Les jeunes de moins de 35 ans (61%) perçoivent les procédures appliquées par les organisations comme rendant leur travail plus pénible pendant la pandémie, ils estiment perdre du temps. Les Millennials ont éprouvé également des difficultés à maintenir leur motivation, c'est le cas pour 39% d'entre eux. (ABBY, 2021). Cela est dû au fait qu'une grande partie d'entre eux venaient d'être engagés, donc en plus de devoir

s'adapter à une nouvelle entreprise, ils ont dû s'adapter à la situation. Ces jeunes ont perdu leurs repères et se sont sentis isolés. Une autre explication se trouve dans l'environnement dans lequel évoluent la génération Y lorsqu'ils travaillent à la maison. « Les Millennials commencent souvent leur vie professionnelle dans des espaces réduits, peu propices au travail, parfois en colocation, et sont susceptibles d'avoir de très jeunes enfants » (RTBF & AFP, 2021). Il nous semble alors que les effets négatifs ressentis par la génération Y est de l'ordre de leur âge et la situation dans laquelle ils sont, plutôt qu'un phénomène dû à la génération à proprement dit.

Nous émettons quelques réserves à propos de ses sondages, puisque lors de nos interviews, notamment celle avec Hatim Hammoumi, nous avons obtenu des résultats différents. Il s'estime heureux de l'adaptation de son entreprise et exprime sa satisfaction en nous disant : « d'un point de vue strictement professionnel, tout s'est bien passé et du coup, ça a permis aussi d'avoir cette flexibilité qui permet de pas non plus être surchargé par le fait d'être au bureau » (Hammoumi, 2021). En effet, selon lui, le télétravail lui a permis d'avoir un équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie en-dehors. Il exprime comme effets positifs une plus grande flexibilité dans ses tâches et dans ses horaires ainsi que concernant l'endroit d'où il travaille. Nous rappelons qu'en ayant chacun sa propre personnalité et ses propres expériences, les conditions sont ressenties différemment pour chaque individu.

Ensuite, après avoir parcouru la littérature de gestion concernant les effets du télétravail sur la productivité, nous avons pu constater une hétérogénéité des résultats qui ne nous permet pas de dresser un bilan, positif ou négatif, les concernant. Par conséquent, les résultats peuvent varier de cinq à trente pourcents, voire être nuls (Foulon, 2021). Selon Pora, dans une étude de l'Insee, les résultats dépendent du caractère du télétravail (volontaire ou involontaire), de la définition du télétravail, du nombre de jours de télétravail prestés par semaine et du cadre dans lequel l'employé évolue pour travailler à distance (Pora, 2020). Il est donc compliqué d'estimer si les employés sont réellement plus productifs en distanciel ou en présentiel.

De plus, ces études sur la productivité ne permettent pas de mesurer les effets globaux du télétravail sur la productivité, cependant, elles guident les gestionnaires sur les bonnes conditions pour implémenter correctement le télétravail (Pora, 2020).



Bérastégui dénombre quatre dispositions pour une efficacité optimale du travail à distance :

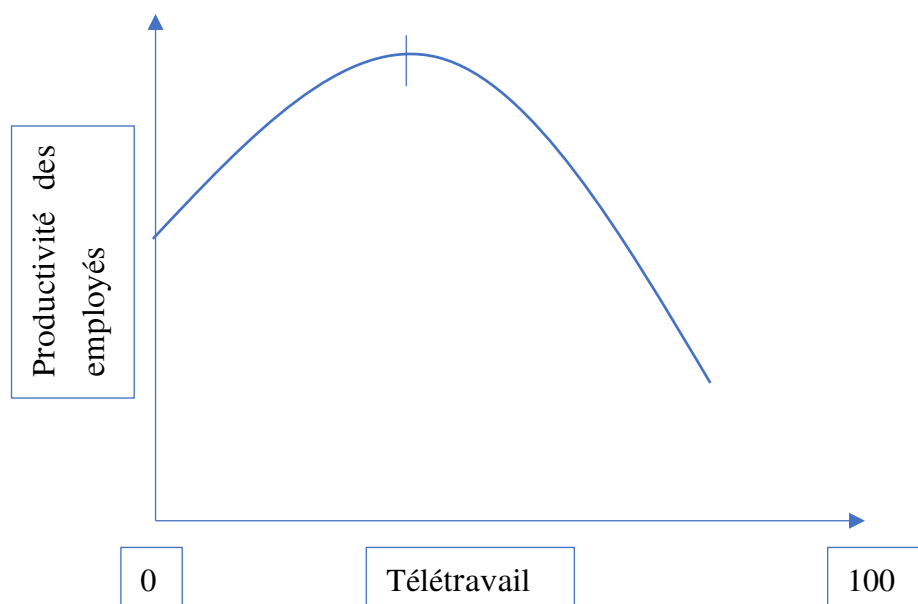
- Le télétravail doit se faire de manière volontaire. Il doit rester un choix pour les employés. C'est lorsqu'il est imposé que les employés montrent le plus de risques psychosociaux (Bérastégui, 2021).
- L'activité professionnelle doit être adaptée au télétravail, soit l'activité induit aucune autonomie et un contrôle permanent est imposé, soit l'activité peut se faire de façon très autonome et l'employé peut s'autogérer (voir ANNEXE 1 : Entretien avec Alice Malaïka) (Bérastégui, 2021).
- L'environnement du télétravailleur doit être propice à cette pratiques autant concernant l'équipement que l'ambiance dans laquelle il évolue. C'est par exemple compliqué pour l'employé s'il ne possède pas les applications nécessaire pour communiquer avec son équipe ou qu'il doit s'occuper d'enfants en bas âge (Bérastégui, 2021).
- Plutôt qu'un contrôle permanent, la culture organisationnelle doit favoriser l'autonomie et la confiance (Bérastégui, 2021).

Finalement, la pandémie aura eu une influence irrévocable sur l'organisation du travail. Avant la crise sanitaire, les organisations géraient le télétravail autour de la distance alors qu'aujourd'hui, ils y réfléchissent autour de la présence au bureau (Hansez, Taskin, & Thisse, 2021). Les enquêtes et études parcourues semblent toutes aller dans la même direction concernant le travail à distance ; il se pérennisera dans un modèle de travail hybride, dans lequel les employés auront une partie de leurs heures en présentiel l'autre partie en distanciel. Une leçon que nous retiendrons de la situation exigée par la COVID19, c'est que le télétravail est bénéfique s'il est pratiquée à temps partiel (Hoys & Kemperneers, 2020 ; OCDE, 2020).

L'effet sur l'efficiencia des membres du personnel lorsqu'ils effectuent leurs tâches en distanciel peut se symboliser par un graphique à la forme de U inversé (voir GRAPHIQUE 1 : relation entre la durée du télétravail et la productivité) (OCDE, 2020). Dans ce graphique le pic de productivité se situerait entre deux et trois jours de télétravail par semaine (Hoys & Kemperneers, 2020 ; OCDE, 2020). Selon un

sondage réalisé par Quoistiaux pour le Trends-Tendances, la formule préférée, par 45% des employés sondés, serait celle offrant la possibilité de travailler à distance à temps partiel pendant deux jours par semaine alors que seulement 6% favoriseraient le télétravail à temps plein (Quoistiaux, 2021). C'est le cas d'Hatim Hammoumi également, en tant que Millennials, il se dit heureux et préférer un système qui lui permet de travailler deux ou trois jours en présentiel et le reste en télétravail (Hammoumi, 2021). Ce sondage nous indique également que neuf salariés sur dix veulent conserver au minimum un jour de télétravail par semaine (Quoistiaux, 2021).

**GRAPHIQUE 1 : relation ente la durée du télétravail et la productivité.**



Source : OCDE. (2020). *Effets positifs potentiels du télétravail sur la productivité à l'ère post-COVID- 19 : quelles politiques publiques peuvent aider à leur concrétisation ?* Récupéré le 31 juillet 2021 de <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/effets-positifs-potentiels-du-teletravail-sur-la-productivite-a-l-ere-post-covid-19-quelles-politiques-publiques-peuvent-aider-a-leur-concretisation-a43c958f/>

En outre, nous retiendrons comme leçon de la pandémie, que les différences entre les métiers doivent être prises en compte. En effet, lors de mon entretien avec Alice Malaïka, cette dernière nous a évoqué des problèmes qui pouvaient surgir quant aux disparités créer par le télétravail, à cause de la nature du métier. Elle nous a d'ailleurs expliqué que les métiers qui évoluaient plutôt sur le terrain ont évidemment plus de difficultés à faire du télétravail (exemple des caméramans, voir ANNEXE 1 :

Entretien avec Alice Malaïka). La fonction est un facteur endogène à l'adhésion des nouvelles méthodes de travail.

## 4.4 Conclusion

Dans ce chapitre nous avons encadré ce que nous entendons par nouvelles méthodes de travail. La philosophie managériale est ce qui détermine leur caractère novateur. Autrement dit, le management a développé une nouvelle culture d'entreprise dans laquelle l'humain est un être autonome, responsable et participe à la gestion de l'entreprise. Nous avons également vu que les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) sont souvent un terme parapluie pour désigner toutes une série de pratiques, politiques et stratégies. Les NFOT sont un mix organisationnels qui est facilité par les TIC, elles comprennent trois dimensions qui sont : la flexibilité spatiotemporelle, l'organisation du travail et le management.

Puis, nous avons distingué les pratiques des NFOT les plus répandues dans la gestion, c'est-à-dire :

- Le **flexwork** : qui englobe les pratiques qui permettent au travailleur de changer le lieu conventionnel de travail (télétravail, open spaces, bureaux partagés) et d'adapter ses horaires.
- Le **Knowledge Management** : toutes les pratiques et processus qui développent, partagent et protègent les connaissances au bon fonctionnement de l'organisation.
- L'**équipe virtuelle** : l'utilisation des TIC pour qu'une équipe dispersée, d'un point de vue géographique ou organisationnel, puisse travailler de manière efficiente.
- Le **management participatif** : toutes les pratiques qui impliquent les parties prenantes à la prise de décision, à la gestion et à l'élaboration des objectifs.
- L'**équipe (semi-)autonome** : mode d'organisation qui dirige les équipes de façon autonome, ces équipes ont donc l'entière responsabilité de l'exécution d'une tâche.

- Le **management par objectif** : forme d'organisation du travail qui développe des objectifs personnels à tous les travailleurs pour, in fine, s'accorder et accomplir un objectif global pour l'organisation.

Ensuite, nous avons précisé ce qu'est la performance organisationnelle durable (POD), dont le caractère durable signifie qu'elle se pérennise dans le temps mais également intègre la dimension de la participation. La POD est un indicateur pluridimensionnel puisqu'il intègre les champs d'application sociaux (climat social, style de management, qualité de vie au travail, développement des employés), économiques (comptable, financier, opérationnel) et environnementaux (culture, traitements et émissions). Nous avons déterminé que c'est la combinaison des pratiques qui amènent à une POD plus élevée.

En dernier lieu, nous avons tenté de savoir si la mise en application du télétravail, forcée suite à la COVID19, continuera après la pandémie mondiale. Nous avons vu que la crise nous a permis d'identifier les avantages (satisfaction des employés et flexibilité) et les inconvénients (inconfort pour les salariés).

Un sondage nous montre que les Millennials se sont moins bien adaptés au télétravail que les autres générations plus âgées. Par contre les résultats récoltés nous semble plus être liés à l'âge et l'étape de vie dans laquelle se trouve ses jeunes plutôt qu'une caractéristique propre à la génération.

Les résultats sur la performance de cette pratique restaient néanmoins hétérogènes dans la littérature mais nous avons pu dégager les bonnes conditions pour appliquer cette pratique, c'est-à-dire : le volontariat, l'adaptation à l'action professionnelle, l'environnement propice au travail à distance, l'autonomie et la confiance plutôt que le contrôle permanent.

Pour conclure, nous estimons que le télétravail perdurera dans le paysage managérial mais sous la forme d'un modèle hybride, dans lequel les organisations permettront à leurs employés de travailler deux à trois jours par semaine en distanciel et le reste des jours à prester se fera en présentiel.

## CHAPITRE 5 : RECOMMANDATIONS

Des suites de mes recherches dans la théorie présente dans le domaine managérial et de mes entretiens avec un travailleur appartenant à la génération Y et avec une responsable en ressources humaines, respectivement Hatim Hammoumi et Alice Malaïka, cette partie aspire à dresser des recommandations stratégiques pour les entreprises afin qu'elle fidélise les Millennials grâce aux nouvelles méthodes de travail. En contextualisant notre sujet, nous avons remarqué que la fidélisation des employés de la génération Y représente un défi majeur pour les entreprises, notamment compte tenu de son faible loyalisme institutionnel. En effet, la génération Y a un rapport au travail différent de ses aînés et elle symbolise un choc dans les pratiques de gestion des ressources humaines.

### 5.1 Développer une culture en adéquation avec les NFOT

La culture organisationnelle est en pleine transformation depuis l'arrivée des Millennials dans les entreprises. Les Millennials ont d'autres valeurs, attitudes et attentes que leurs aînés, ce qui provoque un changement dans la culture de l'entreprise. Comme nous le démontre le modèle de Schwarz, les valeurs de ces individus sont en opposition avec celles qui étaient partagées auparavant dans les organisations. C'est-à-dire, les Millennials partagent comme valeurs : l'autonomie, la stimulation, l'hédonisme, comme valeurs d'ouverture au changement (en opposition avec la conservation), l'universalisme et la bienveillance, comme valeurs du dépassement de soi (en opposition avec l'« autovalorisation ») (Dalmas & Lima, 2016).

De plus, lorsque les organisations implémentent les nouvelles formes d'organisation du travail, il est important que ces implémentations soient suivies d'une culture organisationnelle adéquate à ces nouvelles méthodes.

Premièrement, la culture de l'entreprise doit s'articuler autour de la confiance accordée aux collaborateurs. La confiance est un élément majeur pour les Millennials et pour l'efficacité des NFOT. En effet, la confiance sera préférée au contrôle, sans pour autant que le contrôle disparaisse. L'entreprise doit se détacher du contrôle visuel de ses collaborateurs et cela peut se faire si de la confiance leur est accordée. Le contrôle s'articulera plutôt sur le résultat que sur le présentiel. De plus, l'entreprise devrait opérer de façon transparente pour augmenter le sentiment de confiance chez ses collaborateurs.

Deuxièmement, l'autonomie doit être valorisée dans cette nouvelle culture organisationnelle. L'autonomie au travail ne fonctionne pas sans la confiance. C'est une valeur cruciale des nouvelles formes d'organisation du travail. En outre, les Millennials sont très attachés à cette valeur.

Troisièmement, la collaboration entre les équipes doit être un des fondements de la culture organisationnelle. Il est important que les informations puissent circuler librement entre toutes les parties prenantes de l'entreprise. Pour encore augmenter la collaboration et la coopération des équipes, les organisations doivent veiller à augmenter la cohésion de celles-ci par des événements spécifiques. Nous conseillons également d'accroître la collaboration entre les managers et leurs subordonnés, cela permettra de diminuer le sentiment d'isolement exprimé par les Millennials (voir ANNEXE 2 : Entretien avec Hatim Hammoumi). Dans cette relation, nous recommandons aux entreprises de fournir aux managers tous les outils nécessaires pour développer leur empathie et leur capacité à prendre soin de leur équipe. La crise a révélé ces compétences comme étant essentielles aux yeux des collaborateurs.

Pour conclure, nous conseillons aux entreprises de développer une culture organisationnelle qui soit en adéquation avec les nouvelles valeurs apportées par les Millennials et mises en exergue par les NFOT. La culture doit donc inclure les points suivants qui nous semblent primordiaux : la confiance, l'autonomie et la collaboration.

## 5.2 Participation des employés pour développer les NFOT

Dans une optique de remettre l'humain au centre des décisions en gestion, la participation des employés constitue une solution. Les nouvelles formes d'organisation du travail ne dérogent pas à la règle. Cette méthode encourage l'autonomie et la responsabilité des travailleurs. Elle permet également une meilleure diffusion des informations et augmente la collaboration entre tous les acteurs de l'entreprise. Le management participatif est très apprécié par les collaborateurs, il permet de mieux répondre à leurs attentes et donc permet d'accroître leurs motivations.

Nous l'avons vu dans la partie consacrée à la performance organisationnelle durable, qui permet d'englober les trois dimensions nécessaires à la mesure

d'efficacité des NFOT (sociale, économique et environnementale), la perspective de durabilité intègre la participation des employés. Nous entendons par là qu'au plus les employés prendront part dans la prise de décision et la fixation des objectifs opérationnels et stratégiques, au plus ils seront engagés institutionnellement. Par conséquent, ils seront plus fidèles à leur organisation puisqu'ils auront eu un impact en participant au modelage de ces nouvelles méthodes de travail.

Cette méthode est particulièrement intéressante pour impliquer les Millennials dans les NFOT et par conséquent pour qu'ils s'y adaptent. Les individus de la génération Y ont un besoin d'accomplissement dans leur travail et cela passe par des défis à relever. Les NFOT représentent donc une stimulation pour ces jeunes, ainsi qu'une contribution à l'innovation, deux thèmes qu'ils affectionnent particulièrement.

### 5.3 Développer le travail hybride

Comme vu dans la partie faisant le lien entre la pandémie du coronavirus et les nouvelles méthodes de travail, nous recommandons de développer le télétravail dans les organisations. Étant donné que le télétravail permanent a montré ses faiblesses pendant la longue période imposée par le gouvernement, le télétravail ne doit se faire qu'à temps partiel pour assurer la productivité des collaborateurs. C'est ce que nous appelons le travail hybride puisqu'il combine le travail en distanciel et en présentiel. Le télétravail doit être volontaire et autorisé à raison de deux à trois par semaine au maximum pour éviter tout relâchement. Ce fait est important pour les Millennials vu qu'ils ont tendance à rapidement s'ennuyer s'ils ne sont pas stimulés.

Nous avons parcouru les raisons pour lesquelles les individus de la génération Y se sont moins bien adaptés au télétravail permanent, par exemple, l'augmentation des procédures et le manque de clarté au sujet de leur position et des missions qui leurs étaient attribués. Dès lors, nous jugeons la transparence concernant ces deux points comme cruciale. Les entreprises doivent fournir un effort supplémentaire pour que les Millennials aient une idée claire de ce qu'implique leur travail en situation de télétravail pour éviter toute diminution de la motivation et sentiment d'incompréhension.

En plus de la transparence et de la limitation du temps de télétravail, nous insistons sur l'importance d'adapter la formule du télétravail à chaque métier. Nous avons vu, notamment via l'entretien avec Alice Malaïka (voir ANNEXE 1 : Entretien avec

Alice Malaïka), que la nature de certains métiers (comme ceux qui évoluent sur le terrain) peut être différente au sein d'une même entreprise. Afin de réduire les disparités entre les collaborateurs et pour éviter tout conflit, l'entreprise doit prendre le temps d'analyser chaque aspect des fonctions et ensuite transposer les méthodes les plus adéquates en termes de télétravail. Encore une fois ici, pour ce faire, nous recommandons aux gestionnaires de privilégier une transparence dans leur discours et de promouvoir la participation des employés.

## 5.4 Développer la qualité de vie au travail (QVT)

Au fil de nos recherches, nous avons pu comprendre que la qualité de vie au travail représente un levier important pour fidéliser les employés. Il nous semble que cette affirmation est d'autant plus vraie pour les Millennials puisqu'ils valorisent particulièrement le bien-être au travail et l'hédonisme. Nous avons pu constater que le bien-être est un impératif pour satisfaire les Millennials. Lors de notre entretien avec Hatim Hammoui, il nous mentionnait spécifiquement que sa satisfaction ressortait notamment d'éléments mis en place par son entreprise pour entraîner l'épanouissement au travail, notamment en veillant à instaurer des moments pour améliorer l'ambiance au travail (aménagement des bureaux, *afterwork*, avantages pour pratiquer du sport) (voir ANNEXE 2 : Entretien avec Hatim Hammoui).

De plus, la qualité de vie au travail peut être améliorée notamment grâce aux nouvelles méthodes de travail. En effet, le télétravail permet par exemple une plus grande flexibilité spatiotemporelle au travailleur et donc facilite l'intégration de la vie privée à la vie professionnelle. Cela dit, l'entreprise devra porter une attention particulière au respect de la vie privée de ses collaborateurs et développer des compétences d'empathie pour gérer les employés. Un autre avantage à l'introduction des NFOT, c'est que ça permet également de repenser ses installations et l'ergonomie. Par exemple, comme nous l'a confié Alice Malaïka, la RTBF a choisi avec soin l'esthétisme de son bâtiment et de ses bureaux, ce qui est important aussi pour contenter les employés, et elle a fourni tout le matériel nécessaire à l'application des NFOT.

La question de la QVT est d'autant plus centrale dans les débats aujourd'hui dans la mesure où la pandémie a affecté psychologiquement et socialement les employés. Par conséquent, les entreprises devront accorder d'autant plus d'importance aux aspects psychosociaux qu'impliquent le travail. Nous l'avons vu, le confinement a



impacté la santé des employés, ils ont notamment exprimé un sentiment d'isolement avec la pratique du télétravail permanent (voir ANNEXE 2 : Entretien avec Hatim Hammoumi) et une augmentation de la charge de travail. La QVT est dès lors devenue, encore un peu plus, un des principaux objectifs des organisations pour fidéliser ses collaborateurs.

## CONCLUSION

Ce mémoire avait pour problématique de comprendre dans quelles mesures les nouvelles formes d'organisation du travail peuvent aider à fidéliser la génération des Millennials. En effet, nous avons pu constater que les nouvelles méthodes de travail étaient de plus en plus présentes dans le management contemporain. De plus, depuis plusieurs années déjà, la guerre pour conserver les jeunes talents a poussé les responsables des ressources humaines à identifier la fidélisation comme l'une de leurs préoccupations principales. L'arrivée de la génération Y dans les entreprises, avec leur vision court-termiste symbolisée par un faible loyalisme institutionnel, a marqué un tournant dans les styles de management et la culture organisationnelle.

Dans un premier temps, nous avons dressé l'état actuel de notre problématique. Du point de vue du management humain, Marichal, Taskin et Thiran identifient les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) comme un levier important pour fidéliser les employés modernes (Marichal, Taskin, & Thiran, 2019). De plus, nous pouvons affirmer que pour fidéliser durablement la génération Y, l'engagement organisationnel est primordial. Pour le développer, les organisations devront s'acclimater en proposant une structure et des pratiques flexibles.

Dans un second temps, grâce à notre étude sur la situation actuelle à l'aide de nos nombreuses lectures et entretiens menés, nous avons établi quatre recommandations opérationnelles pour répondre à notre problématique.

Premièrement, il est important que les gestionnaires développent une culture organisationnelle en adéquation avec les nouvelles formes d'organisation du travail. En effet, nous avons retenu trois éléments à intégrer dans la culture organisationnelle : la confiance, l'autonomie et la collaboration. Ces dimensions correspondent avec les valeurs des Millennials dégagées du modèle de Schwarz. Autrement dit, les Millennials sont caractérisés par les valeurs, comme représentations motivationnelles, de l'autonomie, de la stimulation, de la bienveillance et de l'universalisme.

Deuxièmement, nous conseillons la participation des employés au développement des NFOT. Pour mesurer l'efficacité des NFOT, la notion de participation est essentielle pour juger la durabilité de la performance organisationnelle. Cette

recommandation a pour objectif d'impliquer les collaborateurs dans l'établissement des NFOT afin d'accroître l'engagement organisationnel et de permettre une meilleure adéquation des employés aux nouvelles méthodes.

Troisièmement, nous estimons que le télétravail forcé par la pandémie nous apporte des leçons pour mieux adapter les organisations aux nouvelles méthodes de travail. C'est pourquoi nous recommandons aux entreprises d'instaurer le télétravail de manière volontaire et hybride, mêlant distanciel et présentiel, en étant transparent et en demandant la participation des employés.

Finalement, la génération Y partage comme valeur l'hédonisme, dès lors la qualité de vie au travail semble un levier considérable pour la satisfaire. De plus, la flexibilité offerte par les nouvelles formes d'organisation du travail semble un élément qui améliore la qualité de vie au travail.

Cependant, ce mémoire comporte quelques limites. Tout d'abord, nos lectures et entretiens nous permettent d'avoir un point de vue qui reste théorique. Dès lors, de plus amples recherches empiriques permettraient d'aller plus en profondeur pour certains éléments. Par exemple, nous avons noté une hétérogénéité des résultats par rapport à la productivité des employés en télétravail. Ensuite, nous avons remarqué que certains auteurs mettent en garde concernant les caractéristiques propres aux Millennials. Effectivement, ils estiment que l'écart entre les générations n'est pas aussi marqué que la littérature le présage.

## BIBLIOGRAPHIE

### 1. Livres et ouvrages

- Cazals, F. (2015). *Stratégies digitales : La méthode des 6C*. Paris: DeBoeck Supérieur.
- Desplats, M., & Pinaud, F. (2015). *Manager la génération Y*. Malakoff: Dunod.
- Folon, J. (2015). *Le printemps numérique*. Bruxelles: Corporate Copyright
- Galvez-Behar, G., & Lefebvre, P. (2019). *Les entreprises et les temps de la globalisation*. Paris: ESKA.
- Jermine, G. (2021). *Deconstructing New Ways of Working: A Five-Dimensional Conceptualization Proposal*. Londres: Palgrave Mcmillan.
- Le Bon, T. (2015). *Le travailleur taylorien : une "figure" dépassée?* Paris: L'Harmattan.
- Marichal, P., Taskin, L., & Thiran, C. (2019). *Vers un management plus humain?* Louvain-La-Neuve: Presses Universitaires de Louvain.
- Mayrhofer, U. (2010). *Le management des firmes multinationales*. Paris: Vuibert édition.
- Méda, D. (2015). *Le travail*. Paris: Presses Universitaires de France.
- ORSE. (2017). *Ethique, responsabilité et stratégie d'entreprise*. Paris: ORSE.
- Scascighini, M. (2020). *Le management par objectifs*. Genève: CRPM.
- Schumpeter, J. A. (1951). *Capitalisme, socialisme et démocratie*. Paris: Payot.
- Strange, R., & Magnani, G. (2018). *The routledge companion on international business and economic geography*. Londres: G. Cook & F. McDonald.

### 2. Articles de revue ou de journal

- Ajzen, M., Donis, C., & Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des nouvelles formes d'organisation du travail : l'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion 2000*, 32(3), pp. 125-147.
- Ajzen, M., & Taskin, L. (2015). *Managing sustainable and innovative workplaces New Ways of Working: Towards sustainable organizational performance?* Louvain: Research Institute of Louvain School of Management.
- Akanni, A., Bachelard, O., Bailly, P., Barabel, M., Barthe, N., Belout, A., Eyries, A. (2014). Face à la diversité des générations, comment les organisations peuvent-elles favoriser la coopération intergénérationnelle ? *Question(s) de management*, pp. 125-149.
- Bachelard, O., Carpentier, S., & Peretti, J.-M. (2010). Audit social et qualité de vie au travail. *Management & Avenir*, 8(38), pp. 52-57.

- Basselier, R., Langenus, G., & Walravens, L. (2018, Septembre 5). L'essor de l'« économie du partage ». *BNB Revue économique*.
- Beghin, X. (2020). Quelle organisation du travail dans l'entreprise de demain? "Le bien-être, en fin de compte, c'est le travail...". *Trends-Tendances*.
- Benamar, S. (2020). Generatie Z bestormt de werkvloer. *Newsweek*, 6, pp. 105-108.
- Bencsik, A., Horvath-Csikos, G., & Juhasz, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), pp. 90 - 106.
- Benedetto-Meyer, M., & Boboc, A. (2019). Accompagner la "transformation digitale" : du flou des discours à la réalité des mises en oeuvre. *Travail et Emploi*, 3(159), pp. 93-118.
- Bergouignan, J.-P. (2016). La qualité de vie au travail : une opportunité de création de valeur. *Revue des conditions de travail*. Lyon: ANACT.
- Bertholet, J.-F., & Gaudet, M.-C. (2018). Fidélisation ou rétention : pourquoi les employés restent-ils? *Gestion*, 43(3), pp. 110-111.
- Biaz, F., & Brasseur, M. (2018, Février 4). L'impact de la digitalisation des organisations sur le rapport au travail : entre aliénation et émancipation. *Question(s) de Management*, pp. 143 - 155.
- Blanc, E. (2016). Une communication des organisations comme facteur des risques psychosociaux liés à l'acculturation au numérique. *Communication & Organisation*, pp. 191-201.
- Blein, A. (2016). Le coworking, un espace pour les transactions hors marché ? *Réseaux*, 2(196), pp. 147-176.
- Bloom, N., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2010). Recent advances in the empirics of organizational economics. *Annual Review of Economics*, pp. 105-137.
- Brasseur, M., & Biaz, F. (2018). L'impact de la digitalisation des organisations sur le rapport au travail : entre aliénation et émancipation. *Questions de management*, 2(21), pp. 143-155.
- Bresman, H., & Rao, V. D. (2017). A Survey of 19 Countries Shows How Generations X, Y, and Z Are - and Aren't - Different. *Harvard Business Review*.
- Brillet, F., Coutelle, P., & Hulin, A. (2012). Quelles trajectoires professionnelles pour la génération Y? *Gestion 2000*, 29(5), pp. 69 - 88.
- Browne, R. (2012). Employee Value Proposition. *Beacon Management Review 2012*, pp. 29-36.
- Brunet, G., & Vézina, H. (2015). Les approches intergénérationnelles en démographie historique. *Annales de démographie historique*, 1, pp. 77-112.

- Capelli, P., & Tavis, A. (2019, Octobre 7). Les RH adoptent les méthodes agiles. *Harvard Business Review*, pp. 49-67.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G. (1998). *The War for Talent*. Wilmington: McKinsey Quarterly.
- Charbonnier-Voirin, A., & Lissillour, M. (2018). La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle. *Recherches en Sciences de Gestion*, 2(125), pp. 97-119.
- Crampton, S. M., & Hodge, J. W. (2009, Avril 6). Generation Y: Unchartered Territory. *Journal of Business & Economics Research*, 7(4), pp. 1 - 6.
- Crino, R. (2010). Service offshoring and white-collar employment. *The Review of Economic Studies*, pp. 595-632.
- Dalmas, M. (2016). Génération Y et attitude d'autodétermination. *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, 12(53), pp. 83 - 102.
- Dalmas, M. (2019, Octobre 18). Génération Z et conception du travail : un nouvel enjeu pour la GRH. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXV(60), pp. 97-116.
- Dalmas, M., & Lima, M. (2016, Aout 17). Génération Y, génération postmoderne? Les enjeux pour le GRH. *Management & Avenir*, 8(90), pp. 151-174.
- d'Armagnac, S., Klarsfeld, A., & Martignon, C. (2016). La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises. *@GRH*, 20(3), pp. 9-41.
- Eisner, S. (2005). Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), pp. 4-15.
- Fabi, B., Lacoursière, R., Morin, M., & Raymond, L. (2009). Pratiques de Gestion des Ressources Humaines et engagement envers l'organisation. *Gestion*, 34(4), pp. 21-29.
- Fray, A.-M. (2015). Comportements éthiques et responsabilité sociale : Quid de la pérennité ?... *Vie & Science de l'entreprise*, 168-160(3-4), pp. 20-36.
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2020). Les répercussions durables de la crise sur le management. *Question's de management*, 2(28), pp. 159-243.
- Furr, N., & Shipilov, A. (2020). Le digital n'est pas toujours synonyme de disruption. *Harvard Business Review*, pp. 37 - 46.
- Giraud, L. (2015). L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière. *Revue en gestion des ressources humaines*, 3(97), pp. 58-86.

- Giraud, L., Roger, A., & Thomines, S. (2012, Avril 3). La fidélisation des ressources humaines en période de crise économique. *Revue de gestion des ressources humaines*, 84, pp. 44-60.
- Goswami, P. (2015, Décembre 15). Employee Value Proposition: A Tool for Employment Branding. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(12), pp. 263-264.
- Haderbache, B. (2021). Les nouvelles formes d'organisation au travail. *Revue d'études et de recherche sociale*, 9(1), pp. 143-154.
- Hansez, I., Taskin, L., & Thisse, J.-F. (2021). Télétravail : solution d'avenir ou boom éphémère ? *Regards économiques*, 164.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2008). Contextual Factors and Cost Profiles Associated with Employee Turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, pp. 12-27.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: a meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, pp. 987-1015.
- Jaziri, R., & Garbaa, A. (2016). Les déterminants de la résistance au changement organisationnel : Validation empirique dans les universités tunisiennes. *Journal of Digital Enterprise*, 40.
- Josiam, B., Crutsinger, C., Reynolds, J., Dotter, T., Thozur, S., & Baum, T. (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), pp. 5-30.
- Kebler, A., & Persson, S. (2016). Fidéliser des managers de la génération Y. *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnelles*, 22(53), pp. 155-186.
- Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2013). Age, resistance to change, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), pp. 741-760.
- Laffineur, C. (2014). Ouverture commerciale et marché du travail: une revue de littérature. *Revue d'économie politique*, 114, pp. 361-408.
- Lannegrand-Willems, L. (2012). Le développement de l'identité à l'adolescence : quels apports des domaines vocationnels et professionnels ? *Enfance*, pp. 313-314.
- Martin, P. (2014). La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne. *Revue de gestion des ressources humaines*, 3(93), pp. 18-31.
- Meyronin, B. (2014). Digital or not digital? La génération Y et l'entreprise. *L'Expansion Management Review*, 2(153), pp. 12 - 19.

- Mirallès, P. (2007). La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management. *Management & Avenir*, 1(11), pp. 29-42.
- Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*, 1096(2).
- Osterman, P. (2000). Work organization in an era of restructuring : Trends in diffusion and effects on employee welfare. *Industrial and Labor Relations Review*, pp. 179-196.
- Pichault, F., & Pleyers, M. (2012). Pour en finir avec la génération Y... Ebquête sur une représentation managériale. *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, 2(108), pp. 39 - 54.
- Pralong, J., Philippe, X., & Peretti-Ndiaye, M. (2016). La génération Y entrera dans la carrière. Etude intergénérationnelle des schémas de carrière des ingénieurs français. *Recherches en Sciences de Gestion*, 5(116), pp. 103 - 123.
- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., & Wang, M. (2019). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector. *Business Process Management Journal*, 25(5), pp. 923-947.
- Renard, K., Cornu, F., Emery, Y., & Giauque, D. (2021, Avril 7). The Impact of New Ways of Working on Organizations and Employees: A Systematic Review of Literature. *Administrative Sciences*, 11(38).
- Robine, J.-M., & Cheung, S. K. (2008). Nouvelles observations sur la longévité humaine. *Revue économique*, 59, pp. 941-953.
- Saba, T. (2013). *Understanding Generational Differences in the Workplace : Findings and Conclusion*. Queen's University, Industrial Relation Centre, School of Policy Studies. Kingston: Research Note.
- Schwarz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online reading in psychology and culture*, 2(1).
- Silva , F., & Ben Ali, A. (2010). Emergence du travail collaboratif : nouvelles formes d'organisation du travail. *Management & Avenir*, pp. 340-365.
- Sullivan , P., & Heitmeyer, J. (2008). Looking at Gen Y Shopping Preferences and Intentions: Exploring the Role of Experience and Apparel Involvement. *International Journal of Consumer Studies*, 32(3), pp. 285-295.
- Thesmar, D., & Thoenig, M. (2000, Novembre). Creative destruction and firm organization choice. *Quarterly Journal of Economics*, pp. 1201-1237.



- Trudel, J. M. (2011). Des pratiques de GRH favorisant la contribution des employés aux besoins de flexibilité des organisations. *Revue internationale sur le travail et la société*, 9(2), pp. 24-45.
- Tuckman, J., & Lorge, I. (1953). Attitudes toward old people. *The Journal of Social Psychology*, 37, pp. 249 - 260.
- Vacca, P. (2018). Finissons-en avec les "millennials" ! *Trends-Tendances*.
- Vandenberghe. (2004). Conserver ses employés productifs. *Revue de gestion*, pp. 64-72.
- Vayre, E. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, 82(1), pp. 1-39.
- Willingham, D. T. (2019). The High Price of Multitasking. *New York Times*.
- Xouras, G. (2019). Les Millennials une génération de freelances? *Le Soir*.
- Yeaton, K. (2008). Recruiting and Managing the 'Why?' Generation: Gen Y. *The CPA Journal; New York*, 78(4), pp. 68-72.
- Zienkowski, J., Dufrasne, M., Dernöz, S., & Patriache, G. (2020). Les discours NWOW et ses logiques interprétatives : sens, critique et subjectivité dans les "nouvelles formes d'organisation du travail. *Gestion 2000*, 37(1), pp. 221-239.

### 3. Mémoires et thèse

- Beghin, A. (2019). En quoi promouvoir la rétention de son personnel est un enjeu clef pour les entreprises actuelles? Etude de cas : les techniciens chez BIA Group SA. (Mémoire de Master). UCL, Louvain.

### 4. Rapports

- ANACT. (2021). *Nouvelles formes d'organisation du travail : réussir la participation des salariés*. Paris: ANACT. Récupéré de <https://www.anact.fr/nouvelles-formes-dorganisation-du-travail-reussir-la-participation-des-salaries>
- Bagienska, A. (2018). *Employee value proposition as a tool of employer branding*. Rome: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency. Récupéré de <https://www.proquest.com/docview/2057944630>
- European Work Organisation Network (EWON). (2001). *New forms of work organisation. The benefits and impact on performance*. Dublin: Pat Savage. Récupéré de <http://praha.vupsv.cz/fulltext/MZ1149.pdf>
- Laizé, C., & Pougnet, S. (2007). Un modèle de développement des compétences sociales et relationnelles des jeunes d'aujourd'hui et managers de demain? *Actes de l'AGRH*. Fribourg. Récupéré de <https://drive.google.com/file/d/0Bw->

9yYD0pWtvZkZfWVpuZVpuNFE/view?resourcekey=0-hHOA9sI6BZkbiGlQGo6CWw

Organisation Internationale de Normalisation. (2014). *ISO 26000*. Genève: ISO.

Récupéré de <https://www.iso.org/fr/publication/PUB100258.html>

François, N., Foor, D. & Taskin, L. (2013). *New ways of working : Rapport théorique*. Rapport de recherche Chaire laboRH. Récupéré de [https://alfresco.uclouvain.be/alfresco/service/guest/streamDownload/workspace/SpacesStore/69e1fe50-88d5-4131-9d86-1ed2a923eb16/Chaire%20laboRH\\_1213\\_Rapport%20empirique%20NWOW.pdf?guest=true](https://alfresco.uclouvain.be/alfresco/service/guest/streamDownload/workspace/SpacesStore/69e1fe50-88d5-4131-9d86-1ed2a923eb16/Chaire%20laboRH_1213_Rapport%20empirique%20NWOW.pdf?guest=true)

## 5. Pages et sites web

ABBY. (2021). *Télétravail : selon ABBYY les plus de 55 ans se sont mieux adaptés au télétravail*. Récupéré le 4 août 2021 de <https://www.abbyy.com/fr/company/news/teletravail-selon-abbyy-les-plus-de-54-ans-se-sont-mieux-adaptes-au-teletravail/>

Armour, S. (2005). *Generation Y They Arrived At Work With A New Attitude*. Récupéré le 12 juillet 2020 de [https://usatoday30.usatoday.com/money/workplace/2005-11-06-gen-y\\_x.html](https://usatoday30.usatoday.com/money/workplace/2005-11-06-gen-y_x.html)

Attias-Donfut, C. (2021). *Génération*. Récupéré le 29 octobre 2019 de <https://www.universalis.fr/encyclopedie/generation/>

Bérestégui, P. (2021). *Quelles sont les conditions gagnantes du télétravail?* Récupéré le 5 août 2021 de <https://www.lecho.be/entreprises/general/quelles-sont-les-conditions-gagnantes-du-teletravail/10318482.html>

Bergeron, J., & Guillemette, J. (2012). *Pratiques d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main-d'oeuvre*. Récupéré le 15 juillet 2021 de [https://www.emploiuebec.gouv.qc.ca/uploads/tx\\_fceqpubform/04\\_Recueil\\_\\_pratiques\\_GRH\\_2014.pdf](https://www.emploiuebec.gouv.qc.ca/uploads/tx_fceqpubform/04_Recueil__pratiques_GRH_2014.pdf)

Boribon, G. F. (2020). *Bien-être au travail : effet de mode ou réelle préoccupation ?* Récupéré le 17 juillet 2021 de [www.rtbfb.be/lapremiere/emissions/detail\\_tendances-premiere/accueil/article\\_bien-etre-au-travail-effet-de-mode-ou-reelle-preoccupation?id=10228007&programId=11090](http://www.rtbfb.be/lapremiere/emissions/detail_tendances-premiere/accueil/article_bien-etre-au-travail-effet-de-mode-ou-reelle-preoccupation?id=10228007&programId=11090)

Braudo, S. (n.d.). *NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) : Définition*. Récupéré le 16 juillet 2019 de

- <https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/ntic-nouvelles-technologies-de-l-information-et-de-la-communication.php>
- Cheron, F., & Lahmoudi, M. (2020). *Millennial Survey 2020*. Récupéré le 15 juin 2021 de <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/millennial-survey-2020.html>
- Davenport, T. H., & Redman, T. C. (2020). *Digital Transformation Comes Down to Talent in 4 Key Areas*. Récupéré le 14 mars 2021 de <https://hbr.org/2020/05/digital-transformation-comes-down-to-talent-in-4-key-areas>
- Delahaye, J.-P. (n.d.). *Informatique : vue d'ensemble*. Récupéré le 16 juillet 2019 de <https://www.universalis.fr/encyclopedie/informatique-vue-d-ensemble/>
- Erixon, F. (2018). *Les bienfaits économiques de la mondialisation pour les entreprises et les consommateurs*. Récupéré le 17 juillet 2019 de <https://ecipe.org/publications/les-bienfaits-economiques-de-la-mondialisation-pour-les-entreprises-et-les-consommateurs/>
- Foulon, S. (2021, Janvier 4). *Est-on plus productif en télétravail ?* Récupéré le 2 août 2021, de <https://www.alternatives-economiques.fr/on-plus-productif-teletravail/00094959>
- Greenwood, K., Vivek, B., & Maughan, M. (2019). *Research: People Want Their Employers to Talk About Mental Health*. Récupéré le 15 juin 2021 de <https://hbr.org/2019/10/research-people-want-their-employers-to-talk-about-mental-health>
- Héria, R. (2018). *Les femmes sur le marché du travail : comment le temps partiel et des ségrégations persistantes continuent de nourrir les inégalités de genre*. Récupéré le 27 mai 2021 de [https://www.cvfe.be/publications/analyses/8-les-femmes-sur-le-marche-du-travail-comment-le-temps-partiel-et-des-segregations-persistantes-continuent-de-nourrir-les-inegalites-de-genre#\\_ftn1](https://www.cvfe.be/publications/analyses/8-les-femmes-sur-le-marche-du-travail-comment-le-temps-partiel-et-des-segregations-persistantes-continuent-de-nourrir-les-inegalites-de-genre#_ftn1)
- Horta e Costa, S. (2016). *Millennials are starting to change the stock market*. Récupéré le 1<sup>er</sup> Juin 2021 de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-02-01/millennial-splurge-on-lifegoals-giving-leisure-stocks-a-boost>
- Hoys, M., & Kempeneers, E. (2020). *La deuxième vague de coronavirus démontre que nos nouvelles habitudes de travail sont là pour rester*. Récupéré le 4 août 2021 de [https://trends.levif.be/economie/entreprises/la-deuxieme-vague-de-coronavirus-demonstre-que-nos-nouvelles-habitudes-de-travail-sont-la-pour-rester/article-opin?cookie\\_check=1628182144](https://trends.levif.be/economie/entreprises/la-deuxieme-vague-de-coronavirus-demonstre-que-nos-nouvelles-habitudes-de-travail-sont-la-pour-rester/article-opin?cookie_check=1628182144)

- HR Square. (2021). *Le Covid a bouleversé les priorités des départements RH*. Récupéré le 3 juillet 2021 de <https://www.hrsquare.be/fr/nouvelles/la-covid-19-a-bouleverse-les-priorites-des-departements-rh>
- Kelly, J. (2021). *A war for talent is starting - spoiler alert: workers will win*. Récupéré le 6 juillet 2021 de <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2021/04/17/a-war-for-talent-is-starting-spoiler-alert-workers-will-win/?sh=243a276e49f2>
- leRobert. (n.d.). *Hédonisme*. Récupéré le 17 juin 2021 de <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/hedonisme>
- Malarewicz, A. (2019) *Entreprise apprenante : 10 actions pour passer du mythe à la réalité*. Récupéré le 24 juillet 2021 de <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/12/28596-entreprise-apprenante-10-actions-pour-passer-du-mythe-a-la-realite/>
- OCDE. (2020) *Effets positifs potentiels du télétravail sur la productivité à l'ère post-COVID- 19 : quelles politiques publiques peuvent aider à leur concrétisation ?* Récupéré le 31 Juillet 2021 de <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/effets-positifs-potentiels-du-teletravail-sur-la-productivite-a-l-ere-post-covid-19-quelles-politiques-publiques-peuvent-aider-a-leur-concretisation-a43c958f/>
- Osborn, A. (2017). *Why are millennials so stressed? Is it Quarter Life Crisis?* Allison Osborn TEDxOxbridge Récupéré le 15 Juin 2021 de <https://www.youtube.com/watch?v=cwASai4hTZU>
- Pora, P. (2020). *Comment le télétravail affecte-t-il la productivité des entreprises ? Les enseignements très partiels de la littérature*. Récupéré le 3 août 2021 de <https://blog.insee.fr/comment-le-teletravail-affecte-t-il-la-productivite-des-entreprises-les-enseignements-tres-partiels-de-la-litterature/>
- Quoistiaux, G. (2021). *Télétravail: stop ou encore?* Récupéré le 3 août 2021 de <https://trends.levif.be/economie/entreprises/teletravail-stop-ou-encore/article-normal-1427047.html>
- Reagan, J. (2019). *Management 4.0 in a Digital Age* JR Reagan TEDxWoosongUniversity. Récupéré le 20 mai 2021 de <https://www.youtube.com/watch?v=ac6IfSNDLjs>
- Remy, S. P. (2018). *Generation*. Récupéré le 6 juillet 2021 de <https://www.encyclopedia.com/science-and-technology/computers-and-electrical-engineering/electrical-engineering/generation>
- Rioux, A. (2012). *D'une génération à l'autre*. Récupéré le 4 août 2020 de <https://www.psychos-ressources.com/bibli/generations-x-y-z.html>

- RTBF, & AFP. (2021). *Télétravail : les millénials ont plus de mal que leurs aînés*. Récupéré le 3 août 2021 de [https://www.rtb.be/tendance/bien-etre/psycho/detail\\_teletravail-les-millennials-ont-plus-difficile-que-leurs-aines?id=10697955](https://www.rtb.be/tendance/bien-etre/psycho/detail_teletravail-les-millennials-ont-plus-difficile-que-leurs-aines?id=10697955)
- SPF Economie. (2018). *Education des adultes*. Récupéré le 10 juin 2021 <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/formation-et-enseignement/education-des-adultes>
- SPF Economie. (2019). *La responsabilité sociétale d'une entreprise*. Récupéré le 6 juillet 2021 de <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/developper-et-gerer-une/la-responsabilite-societale-de>
- SPF Economie. (2020). *Les TIC en chiffres*. Récupéré le 1<sup>er</sup> juin 2021 de: <https://economie.fgov.be/fr/themes/line/les-tic-en-belgique/les-tic-en-chiffres>
- SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (2021). *Bien-être au travail*. Récupéré le 17 juillet 2021 de <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail>
- SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (n.d.). *Les nouvelles formes d'organisation au travail*. Récupéré le 7 juillet 2021 de [https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/publications/FR/5\\_fr\\_idewe\\_fod\\_waso\\_het\\_nieuwe\\_werken.pdf](https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/publications/FR/5_fr_idewe_fod_waso_het_nieuwe_werken.pdf)
- Varlet, J.-C. (2019). *Comment les Millennials dessinent l'entreprise de demain*. Récupéré le 4 août 2021 de <https://www.forbes.fr/management/comment-les-millennials-dessinent-l-entreprise-de-demain/?amp>
- VIAS, & SPF Mobilité et Transport. (2021). *Qu'est ce que c'est?* Récupéré le 21 juillet 2021 de <https://www.teletravailler.be/definition/>
- White, S. (2017). *Quarter Life Crisis: Defining Millennial Success Sally White TEDxRoyalCentralSchool*. Récupéré le 14 juin 2021 de <https://www.youtube.com/watch?v=dgf0OUUsQJuA>
- Xouras, G. (2019). *Une génération plus touchée par le burn-out*. Récupéré le 15 juin 2021 de <https://www.lesoir.be/280655/article/2019-10-28/une-generation-plus-touchee-par-le-burn-out>

## 6. Sources orales

- Malaïka, A. (2021, 3 juillet) *Chargée de communication interne et de formation*. [Entretien téléphonique].
- Hammoumi, H. (2021, 26 juin) *Customer Success Manager*. [Entretien téléphonique].

