

ANNEXES

Annexe 1 – Année de lancement des traineeships et nombre de trainees engagés.....	A1
Annexe 2 – Secteurs et descriptions des entreprises prises en référence	A1
Annexe 3 – Profils des candidats recherchés pour le traineeship de Proximus	A2
Annexe 4 – Caractéristiques spécifiques de traineeships proposés sur le marché	A3
Annexe 5 – Exemples d’entreprises mettant en place des traineeships	A4
Annexe 6 – Types de traineeships présents sur l’ensemble du marché.....	A4
Annexe 7 – Spécificités du programme de traineeship offert par Bpost.....	A5
Annexe 8 – Analyse de la taille des entreprises prises en référence.....	A5
Annexe 9 – Synthèse des hypothèses à tester	A6
Annexe 10 – Questionnaire soumis aux trainees et ex-trainees	A9
Annexe 11 – Mail de diffusion du questionnaire à l’intention des recruteurs	A28
Annexe 12 – Statistiques descriptives relatives à l’analyse de l’échantillon	A29
Annexe 13 – Caractéristiques des items utilisées.....	A32
Annexe 14 – Liste des items selon leur nature	A38
Annexe 15 – Alphas de Cronbach et analyses factorielles.....	A41
Annexe 16 – Nouvelles variables moyennes et analyses descriptives	A47
Annexe 17 – Test T de Student	A48
Annexe 18 – Matrices des corrélations détaillées	A48
Annexe 19 – Analyses de régressions multiples	A50
Annexe 20 – Analyses de médiations	A59

Annexe 1 – Année de lancement des *traineeships* et nombre de *trainees* engagés

Entreprises	Année de lancement	Nombre de <i>trainees</i> dans la promotion de 2016, en Belgique
Proximus	2002	24
ING	2009	17
Lidl	2014	50
Unilever	2002	9
Mondelez	2013	5
Johnson & Johnson	2011	5

Source : chiffres provenant d'échanges de mails avec les entreprises.

Annexe 2 – Secteurs et descriptions des entreprises prises en référence

Secteurs	Entreprises	Descriptions
Télécommunications & ICT	Proximus	« Société de télécommunication active sur le marché belge et international, principal fournisseur national de téléphonie, d'internet, de télévision et de services ICT basés sur le réseau » (LinkedIn, 2017b, Proximus).
Institution bancaire	ING	Institution financière mondiale d'origine néerlandaise qui offre des services bancaires à travers sa division opérationnelle ING Banque (Banque Nationale de Belgique, 2016a)
Grande distribution	Lidl	Acteur principal sur le marché de la distribution, Lidl propose chaque jour une alimentation saine (LinkedIn, 2017a).
Fast Moving Consumer Goods (FMCG)	Unilever	Entreprise comptant plus de 400 marques axées sur la santé et le bien-être comprenant des aliments, des crèmes glacées, des savons, etc. [traduit de l'anglais] (LinkedIn, 2017c).

You'll find it at Proximus!

What?

- Proximus Management Trainee Program
- 24 months, starting September 1st 2017
- 3 assignments within different departments
- 3 completely different jobs of 8 months

Who are we looking for?

- Master Graduates with no previous work experience
- Master degree in engineering, finance, economics, IT, general management, ...
- Excellent language skills
- Ambitious & willing to learn
- At ease in a fast changing environment
- Born leaders (youth movement, student union, ...)

What's in it for you?

- Be part of an innovative, fast-moving, technology-driven environment
- Responsibilities as of the first assignment
- Contract of undefined duration
- Individual coaching and mentoring + elaborated training program



Subscribe for the #WeAreProximus day

www.proximus.com/traineeship

proximus

Annexe 4 – Caractéristiques spécifiques de *traineeships* proposés sur le marché

Ci-dessous sont repris les points essentiels des *traineeships* proposés par les entreprises de références choisies.

	Profil recherché	Processus de recrutement	Traineeships
ING	Les <i>trainees</i> doivent posséder un intérêt pour le domaine financier et l'international (ING, 2017b).	ING évalue le CV et la lettre de motivation du candidat et s'il est sélectionné, il reçoit un lien vers des tests en ligne. A l'issue de ces tests, ING invite le candidat à un entretien RH. Le processus se termine par une discussion avec le <i>Senior Management</i> . Si le candidat convient, il reçoit une offre pour un contrat commençant le 1 ^{er} septembre (ING, 2017a).	Les caractéristiques du programme sont semblables à celles de Proximus, à l'exception de la durée, qui est de trois ans (ING, 2017b).
Lidl	Les <i>trainees</i> doivent posséder un esprit ouvert et analytique, d'excellentes aptitudes communicationnelles, une orientation solutions et être flexibles (Lidl, 2017b).	Lidl demande une lettre de motivation futée en maximum 1800 caractères, procède à un appel Skype et organise un weekend <i>Bootcamp</i> présenté sous forme de jeu, à l'issue duquel les meilleurs décrochent un contrat (sur base d'un système de scores obtenus aux différentes épreuves, parfois farfelues) (Lidl, 2017a)	Chez Lidl, une des missions consiste en une « <i>field experience</i> » qui familiarise les <i>trainees</i> avec les activités principales de la structure. Cette entreprise propose sept programmes à orientations différentes d'une durée d'un an chacun: Real Estate, Purchasing, Finance, Retail Operations, Supply Chain, HR, et Marketing (Lidl, 2017b).
Unilever	Les <i>trainees</i> doivent être orientés résultats, mobiles géographiquement, curieux et posséder une bonne capacité d'apprentissage, une connaissance d'eux-mêmes, une adaptabilité et une réflexion systématique (Unilever, 2017a).	Unilever propose un processus relativement similaire aux autres, en y ajoutant une étape d'évaluation des profils à l'aide de 12 petits jeux en ligne portant sur différentes aptitudes cognitives, émotionnelles et sociales, ainsi qu'une vérification du niveau de langues par téléphone (Unilever, 2017b).	Unilever propose trois parcours spécifiques : Supply Chain, Marketing/Ventes et Finance d'une durée de deux ans et demi à trois ans. Les perspectives de mobilité sont importantes au niveau national et international (Unilever, 2017a).

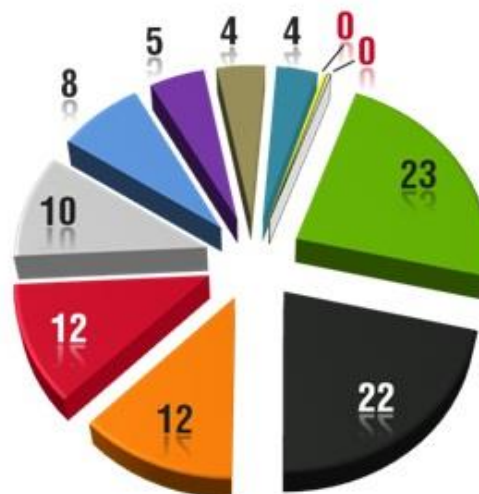
Annexe 5 – Exemples d’entreprises mettant en place des *traineeships*

	Europe	Reste du Monde
Grande distribution	Carrefour, Casino, Makro, Lidl	
Institutions bancaires	BNP Paribas, ING, HSBC	
Agro-alimentaire	Neslé, Danone, Unilever, Heineken, Puratos	Mondelez, PepsiCo, Coca-Cola
Energie	Total, Schneider Electric	General Electrics
Télécommunication	Orange	
Cosmétique	L’Oréal	
Pharmaceutique	GSK	
Automobile		Toyota
Technologie		Sony

Pour aller encore plus loin, une liste détaillée de *traineeships* est disponible à l’adresse suivante : http://www.becomeatraineed.eu/eng/traineeships/alle_traineeships.php (Source : Hamers et Kupers, 2011a.)

Annexe 6 – Types de *traineeships* présents sur l’ensemble du marché

	All	%
General Management	75	23%
Sales & Marketing	70	22%
Financial Management	40	12%
Other	38	12%
Project Management	33	10%
Technical	25	8%
Supply Chain	16	5%
Information Technology	14	4%
Human Resources	12	4%
Law	1	0%
No answer	1	0%
Total	325	100%



Source : Hamers et Kupers, 2011c.

Annexe 7 – Spécificités du programme de *traineeship* offert par Bpost

A la différence du programme de Proximus ou des autres structures maintes fois citées, le *traineeship* chez Bpost s'effectue dans une seule fonction de Junior *Manager* et comporte uniquement quelques formations réparties sur la durée du programme des jeunes diplômés (Bpost, 2017).



Source : Bpost, 2017.

Annexe 8 – Analyse de la taille des entreprises prises en référence

	Chiffre d'affaire 2015	Nombre d'employés en Belgique (en FTE ¹)
Définition des grandes sociétés en droit belge (BNB, 2015)	9.000.000 €	50 FTE
Proximus (BNB, 2016b)	5.944.000.000 €	14.090 FTE
ING (BNB, 2016a)	3.497.000.000 €	9.472 FTE
Lidl (LinkedIn, 2017a)	N/A	6.300 FTE
Unilever (BNB, 2016c)	570.174.505 €	258,9 FTE

¹ FTE signifie *Full-time equivalent* et est traduit par Équivalent Temps Plein en français.

Annexe 9 – Synthèse des hypothèses à tester

AC1	La satisfaction des <i>trainees</i> au travail est positivement corrélée et dépend de la clarté de leur rôle.
AC2	L'implication affective des <i>trainees</i> envers leur organisation est positivement corrélée et dépend de la clarté de leur rôle.
AC3	L'intention des <i>trainees</i> de rester dans leur organisation est positivement corrélée et dépend de la clarté de leur rôle.
A1	La clarté du rôle des <i>trainees</i> est positivement corrélée et dépend de la qualité de la relation qui s'instaure entre un <i>trainee</i> et son <i>buddy</i> (x) et/ou <i>mentor</i> (y).
A2	La clarté du rôle des <i>trainees</i> est positivement corrélée et dépend de la qualité des formations suivies.
A3	La clarté du rôle des <i>trainees</i> est positivement corrélée et dépend de leur intégration au groupe de <i>trainees</i> .
A4	L'intégration des <i>trainees</i> dans leurs groupes de collègues ² est positivement corrélée et dépend de leur intégration au groupe de <i>trainees</i> .
A5	L'intégration des <i>trainees</i> dans leurs groupes de collègues est positivement corrélée et dépend de la qualité de la relation qui s'instaure entre un <i>trainee</i> et son <i>buddy</i> (x) et/ou <i>mentor</i> (y).
A6	L'intégration des <i>trainees</i> dans leurs groupes de collègues est positivement corrélée et dépend de la qualité des formations suivies.
AC4	La satisfaction des <i>trainees</i> au travail est positivement corrélée et dépend de leur intégration dans leurs groupes de collègues.
AC5	L'implication affective des <i>trainees</i> envers leur organisation est positivement corrélée et dépend de leur intégration dans leurs groupes de collègues.
AC6	L'intention des <i>trainees</i> de rester dans leur organisation est positivement corrélée et dépend de leur intégration dans leurs groupes de collègues.
A7	L'adhésion des <i>trainees</i> aux valeurs de l'organisation est positivement corrélée et dépend de la qualité de la relation qui s'instaure entre un <i>trainee</i> et son <i>buddy</i> (x) et/ou <i>mentor</i> (y).
A8	L'adhésion des <i>trainees</i> aux valeurs de l'organisation est positivement corrélée et dépend de la qualité des formations suivies.
A9	L'adhésion des <i>trainees</i> aux valeurs de l'organisation est positivement corrélée et dépend de leur intégration au groupe de <i>trainees</i> .
AC7	La satisfaction des <i>trainees</i> au travail est positivement corrélée et dépend de leur adhésion aux valeurs de l'organisation.
AC8	L'implication affective des <i>trainees</i> envers leur organisation est positivement corrélée et dépend de leur adhésion aux valeurs de l'organisation.
AC9	L'intention des <i>trainees</i> de rester dans leur organisation est positivement corrélée et dépend de leur adhésion aux valeurs de l'organisation.
A10	La clarté du rôle des <i>trainees</i> est positivement corrélée et dépend de tactiques de socialisation institutionnalisées.

² Ce groupe de collègue (ou de travail) est à comprendre comme le groupe d'employés faisant partie de l'équipe dans laquelle le *trainee* travaille quotidiennement. Il ne s'agit donc pas d'autres *trainees* de sa génération.

A11	L'intégration des <i>trainees</i> dans leurs groupes de collègues est positivement corrélée et dépend de tactiques de socialisation institutionnalisées.								
A12	L'adhésion des <i>trainees</i> aux valeurs de l'organisation est positivement corrélée et dépend de tactiques de socialisation institutionnalisées.								
B1	Les <i>trainees</i> ont le sentiment d'avoir développé leurs compétences managériales.								
B2	Le développement des compétences managériales des <i>trainees</i> est positivement corrélé et dépend de la qualité de la relation qui s'instaure entre un <i>trainee</i> et son <i>buddy</i> (x) et/ou <i>mentor</i> (y).								
B3	Le développement des compétences managériales des <i>trainees</i> est positivement corrélé et dépend de la qualité des formations suivies.								
B4	Le développement des compétences managériales des <i>trainees</i> est positivement corrélé et dépend de leur intégration au groupe de <i>trainees</i> .								
B5	Le développement des compétences managériales des <i>trainees</i> est positivement corrélé et dépend de tactiques de socialisation institutionnalisées.								
BD1	La satisfaction des <i>trainees</i> au travail est positivement corrélée et dépend de leur développement des compétences managériales.								
BD2	L'implication affective des <i>trainees</i> envers leur organisation est positivement corrélée et dépend de leur développement des compétences managériales.								
BD3	L'intention des <i>trainees</i> de rester dans leur organisation est positivement corrélée et dépend de leur développement des compétences managériales.								
	Leading & Deciding	Supporting & Co-operating	Interacting & Presenting	Analysing & Interpreting	Creating & Concept.	Organising & Executing	Adapting & Coping	Enterprising & Performing	
Le développement de la compétence ... est positivement corrélé et dépend de la qualité de la relation qui s'instaure entre un <i>trainee</i> et son <i>buddy</i> (x) et/ou <i>mentor</i> (y).	B2a	B2b	B2c	B2d	B2e	B2f	B2g	B2h	
Le développement de la compétence ... est positivement corrélé et dépend de la qualité des formations suivies.	B3a	B3b	B3c	B3d	B3e	B3f	B3g	B3h	
Le développement de la compétence ... est positivement corrélé et dépend de l'intégration des <i>trainees</i> à leur groupe de <i>trainees</i> .	B4a	B4b	B4c	B4d	B4e	B4f	B4g	B4h	
Le développement de la compétence ... est positivement corrélé et dépend de tactiques de socialisation institutionnalisées.	B5a	B5b	B5c	B5d	B5e	B5f	B5g	B5h	
L'intention des <i>trainees</i> de rester dans leur organisation est positivement corrélée et dépend de leur développement de la compétence ...	BD 3a	BD 3b	BD 3c	BD 3d	BD 3e	BD 3f	BD 3g	BD 3h	
C1	Le <i>leadership</i> exercé envers les <i>trainees</i> est perçu par ces derniers comme éthique.								
C2	La clarté du rôle des <i>trainees</i> est positivement corrélée et dépend d'un <i>leadership</i> perçu comme éthique.								

C3	L'intégration des <i>trainees</i> dans leurs groupes de collègues est positivement corrélée et dépend d'un <i>leadership</i> perçu comme éthique.							
C4	L'adhésion des <i>trainees</i> aux valeurs de l'organisation est positivement corrélée et dépend d'un <i>leadership</i> perçu comme éthique.							
		People orientation	Fairness	Power sharing	Concern for sustainability	Ethical guidance	Role clarification	Integrity
La clarté du rôle des <i>trainees</i> est positivement corrélée et dépend de la dimension ... du <i>leadership</i> éthique.	C2a	C2b	C2c	C2d	C2e	C2f	C2g	
L'intégration des <i>trainees</i> dans leurs groupes de collègues est positivement corrélée et dépend de la dimension ... du <i>leadership</i> éthique.	C3a	C3b	C3c	C3d	C3e	C3f	C3g	
L'adhésion des <i>trainees</i> aux valeurs de l'organisation est positivement corrélée et dépend de la dimension ... du <i>leadership</i> éthique.	C4a	C4b	C4c	C4d	C4e	C4f	C4g	
Le développement des compétences managériales des <i>trainees</i> est positivement corrélé et dépend de la dimension... du <i>leadership</i> éthique.	D1a	D1b	D1c	D1d	D1e	D1f	D1g	
	Leading & Deciding	Supporting & Co-operating	Interacting & Presenting	Analysing & Interpreting	Creating & Concept.	Organising & Executing	Adapting & Coping	Enterprising & Performing
Le développement de la compétence ... est positivement corrélé et dépend d'un <i>leadership</i> perçu comme éthique.	D1h	D1i	D1j	D1k	D1l	D1m	D1n	D1o
ABCD	L'intention de rester des <i>trainees</i> est positivement corrélée et dépend de leur satisfaction au travail (1) et/ou de leur implication affective (2).							
A13	La relation entre les facteurs de socialisation organisationnelle (support perçu, formations, intégration au groupe de <i>trainees</i> et tactiques de socialisation) et l'intention de rester est médiée par les indicateurs de socialisation organisationnelle (clarté du rôle, intégration dans les groupes de collègues et adhésion aux valeurs).							
B6	La relation entre les facteurs de socialisation organisationnelle (support perçu, formations, intégration au groupe de <i>trainees</i> et tactiques de socialisation) et l'intention de rester est médiée par le développement de compétences managériales.							
C5	La relation entre un <i>leadership</i> perçu comme éthique et l'intention de rester est médiée par les indicateurs de socialisation (clarté du rôle, intégration dans les groupes de collègues et adhésion aux valeurs).							
D2	La relation entre un <i>leadership</i> perçu comme éthique et l'intention de rester est médiée par le développement de compétences managériales.							

Annexe 10 – Questionnaire soumis aux trainees et ex-trainees

4/3/2017

LimeSurvey200 - New recruits in the context of traineeships

New recruits in the context of traineeships

Dear (ex-)trainees, future leaders, ...

We are two Business Engineering students in their final year of study from the Louvain School of Management (Belgium). This survey is conducted as part of our master thesis. Our research focus on new recruits in the specific context of traineeships/graduate programs/future leader programs. Through this questionnaire, we hope to gather your impressions about your first years in your company.

On a practical side:

- You must be a current or ex-trainee to take part in this survey
- This survey will take around 20 minutes
- You can save your progress and continue later
- Your company will not have access to its trainees' results. If your company is interested in getting the conclusions of our research, they will only receive the overall outcome of the study, which is conducted in different companies. So, feel free to answer as honestly as possible to our questions. Anonymity **is ensured**.

Thank you in advance for your help,

Justine Meurice and Charlotte Marique



There are 38 questions in this survey

Your traineeship

1 [Q1]Are you a current or an ex-trainee? *

Please choose **only one** of the following:

- I never took part in any traineeship, graduate program or future leader program
- I am a current trainee
- I am an ex-trainee

Trainee, future leader, young graduate participating in a graduate program, etc.

From now on, the term *TRAINEE*, which is referring to you, will be used until the end of this questionnaire.

As well as the term *TRAINEESHIP*, which is referring to the specific program you are/were following in your company.

2 [Q1bis]**Since how long have you been hired by your company?**

*

Only answer this question if the following conditions are met:

Answer was 'I am a current trainee' at question '1 [Q1]' (Are you a current or an ex-trainee?)

Please write your answer here:

3 [Q1ter]Since how long are you in the company offering the traineeship or how long did you stay? *

Only answer this question if the following conditions are met:

Answer was 'I am an ex-trainee' at question '1 [Q1]' (Are you a current or an ex-trainee?)

Please write your answer here:

4 [Q2]Since how long are you an active member of your program? *

Only answer this question if the following conditions are met:

Answer was 'I am a current trainee' at question '1 [Q1]' (Are you a current or an ex-trainee?)

Please choose **only one** of the following:

- Less than 2 months
- Less than 6 months
- Between 6 months and 1 year
- More than 1 year
- More than 2 years
- More than 3 years

5 [Q3] Since how long have you accomplished the program? *

Only answer this question if the following conditions are met:

Answer was 'I am an ex-trainee' at question '1 [Q1]' (Are you a current or an ex-trainee?)

Please choose **only one** of the following:

- Less than 2 months
- Less than 6 months
- Between 6 months and 1 year
- More than 1 year
- More than 2 years
- More than 3 years

6 [Q4] What kind of program are/were you in? *

Please choose **only one** of the following:

- Engineering program
- Customer Services program
- Financial program
- General Management program
- Human Resources program
- Information Systems program
- Logistics program
- Manufacturing program
- Marketing program
- Procurement program
- Research & Development program
- Sales program
- Supply Chain program
- Other

7 [Q5] Is your program based in Belgium? *

Please choose **only one** of the following:

- Yes
- No

4/3/2017

LimeSurvey200 - New recruits in the context of traineeships

8 [Q5bis] Do/did you have the possibility to travel and work in another country for a certain period? *Please choose **only one** of the following:

- Yes
 No

9 [Q6] What is/was the total duration of the program you participate(d) in? *Please choose **only one** of the following:

- Less than 1 year
 1 year
 Between 1 and 2 years
 2 years
 3 years
 More than 3 years

10 [Q7] Are you going to assume/have you assumed different jobs/assignments/missions during your program? *Please choose **only one** of the following:

- Yes
 No

11 [Q8] How many? ***Only answer this question if the following conditions are met:**

Answer was 'Yes' at question '10 [Q7] (Are you going to assume/have you assumed different jobs/assignments/missions during your program?)

Please write your answer here:

12 [Q9]**Which mission are you currently working on?**

*

Only answer this question if the following conditions are met:

Answer was 'Yes' at question '10 [Q7]' (Are you going to assume/have you assumed different jobs/assignments/missions during your program?)

Please choose **only one** of the following:

- On the 1st
- On the 2nd
- On the 3rd
- On the 4th
- On the 5th
- On the 6th
- Other

13 [Q10] Do you plan to stay/have you stayed in the company after your traineeship? *Please choose **only one** of the following:

- Yes
- No

14 [Q11] How long do you think you will stay in the company in which you have done your traineeship? ***Only answer this question if the following conditions are met:**

Answer was 'Yes' at question '13 [Q10]' (Do you plan to stay/have you stayed in the company after your traineeship?)

Please choose **only one** of the following:

- 1 year
- 2 years
- 3 years
- 4 years
- 5 years
- 5+ years
- 10+ years
- 15+ years
- 20+ years

Once you are done with your traineeship

15 [Q12]What is/was a reason for your to leave the company (in which you do/did your traineeship)?

Please write your answer here:

Better salary, other job content, distance home-work, entrepreneurship, etc

Your traineeship's unique characteristics

16 [Q13]How many trainees are/were there in your generation? *

Please write your answer here:

17 [Q14]Your group integration *

Please choose the appropriate response for each item:

	I totally disagree	I disagree	I neither agree or disagree	I agree	I totally agree
I do not consider any trainees as my friends	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am usually excluded (from the trainees) in social get-togethers given by other people in my company	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Within the traineeship program, I would be easily identified as "one of the team"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am usually excluded in informal networks or gathering of people within my traineeship program	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18 [Q15]Do/did you have a buddy? *

Please choose **only one** of the following:

- Yes
 No

A *buddy* could be a trainee of a previous generation or a former trainee whose role is to welcome and assist you if needed

19 [Q16]Your buddy *

Only answer this question if the following conditions are met:

Answer was 'Yes' at question '18 [Q15] (Do/did you have a buddy?)

Please choose the appropriate response for each item:

	I totally disagree	I disagree	I neither agree or disagree	I agree	I totally agree
My buddy shows very little concern for me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My buddy really cares about my well-being	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My buddy cares about my general satisfaction at work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20 [Q17]Do/did you have a mentor? *

Please choose **only one** of the following:

- Yes
 No

A *mentor* could be an experienced worker/employee you can go to regarding any concerns you may have

21 [Q18]Your mentor *

Only answer this question if the following conditions are met:

Answer was 'Yes' at question '20 [Q17] (Do/did you have a mentor?)

Please choose the appropriate response for each item:

	I totally disagree	I disagree	I neither agree or disagree	I agree	I totally agree
My mentor shows very little concern for me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My mentor really cares about my well-being	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My mentor cares about my general satisfaction at work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22 [Q19]Do/did you have to follow compulsory trainings? *

Please choose **only one** of the following:

- Yes
 No

4/3/2017

LimeSurvey200 - New recruits in the context of traineeships

23 [Q20] Is/was there a common track of trainings organized for all the trainees of your generation? ***Only answer this question if the following conditions are met:**

Answer was 'Yes' at question '22 [Q19]' (Do/did you have to follow compulsory trainings?)

Please choose **only one** of the following:

- Yes
- No

24 [Q21]**Do/did you have the possibility to follow optional trainings?**

*

Please choose **only one** of the following:

- Yes
- No

25 [Q22] Your trainings ***Only answer this question if the following conditions are met:**

Answer was 'Yes' at question '22 [Q19]' (Do/did you have to follow compulsory trainings?)

Please choose the appropriate response for each item:

	I totally disagree	I disagree	I neither agree or disagree	I agree	I totally agree
The content of those trainings will be valuable to perform in my current job	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Attending those trainings is likely to help me for my future jobs/assignments/missions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The trainings were of great practical value	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I learned a lot during the trainings	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26 [Q23] Do you agree or disagree with the different situations below? *

Please choose the appropriate response for each item:

	I totally disagree	I disagree	I neither agree or disagree	I agree	I totally agree
My company is/was putting new trainees through a common set of experiences together	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My company is/was putting new trainees through unique and individualized set of experiences	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My company is/was segregating new trainees from regular employees and provide them with a formal learning experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The new trainees rely more on informal and on-the-job learning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My company has established significant and identifiable steps towards mastering target roles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My company has established a random or changing sequence of steps towards mastering target roles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
New trainees don't have to follow the footsteps of predecessors. Role models and experienced organization members do not groom new members	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My company affirms the incoming identity and attributes of new trainees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My company is denying and stripping away certain personal characteristics. New trainees suffer some kind of hazing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La page 11/20 étant une page blanche, celle-ci n'est pas imprimée pour ce mémoire.

4/3/2017

LimeSurvey200 - New recruits in the context of traineeships

27 [Q24]Your superior *

Please choose the appropriate response for each item:

	I totally disagree	I disagree	I neither agree or disagree	I agree	I totally agree
is interested in how I feel and how I am doing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
holds me accountable for problems over which I have no control	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
allows subordinates to influence critical decisions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
would like to work in an environmentally friendly manner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
clearly explains integrity related codes of conduct	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
indicates what the performance expectations of each group member are	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
keeps his/her promises	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
takes time for personal contact	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
holds me responsible for work that I gave no control over	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
does not allow others to participate in decision making	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
shows concern for sustainability issues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
explains what is expected from employees in terms of behaving with integrity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
explains what is expected of each group member	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
can be trusted to do the things he/she says	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pays attention to my personal needs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
holds me responsible for things that are not my fault	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
seeks advice from subordinates concerning organizational strategy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stimulates recycling of items and materials in our department	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
clarifies integrity guidelines	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4/3/2017

LimeSurvey200 - New recruits in the context of traineeships

	I totally disagree	I disagree	I neither agree or disagree	I agree	I totally agree
explains what is expected of me and my colleagues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
can be relied on to honor his/her commitments	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Your personal development

28 [Q25]During your traineeship, you have progressed in... *

Please choose the appropriate response for each item:

	I totally disagree	I disagree	I neither agree or disagree	I agree	I totally agree
taking responsibilities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
showing tolerance and consideration when working with people	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
networking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
writing clearly and fluently	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
encouraging and supporting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
organizational learning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
managing my time	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
adapting myself to change	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
achieving objectives	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
taking actions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
supporting others	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
promoting ideas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
building technical expertise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
innovating when finding a solution to a problem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
focusing on customer needs and satisfaction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
copng with pressure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pursuing self-development	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
providing direction and coordinated actions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
upholding ethics and values of the company and myself	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
presenting & public speaking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
analyzing and evaluating information	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
thinking broadly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
following imposed directions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
handling criticism	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
demonstrating financial awareness	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Your daily working atmosphere

29 [Q26]Your role *

Please choose the appropriate response for each item:

	I totally disagree	I disagree	I neither agree or disagree	I agree	I totally agree
I know exactly what is expected of me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel certain about how much authority I have	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I know what my responsibilities are	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Explanation is clear of what has been done	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clear, planned goals and objectives exist for my job	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30 [Q27]Your other colleagues & employees (not other trainees) *

Please choose the appropriate response for each item:

	I totally disagree	I disagree	I neither agree or disagree	I agree	I totally agree
I do not consider any of my colleague as my friends	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am usually excluded (by my colleagues) in social get-togethers given by other people in my company	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Within my group of colleagues, I would be easily identified as "one of the team"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am usually excluded in informal networks or gathering of people within my colleagues' circle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Other colleagues & employees are your coworkers, your colleagues when you are working on a specific job/assignment/missions. They are not the other trainees.

4/3/2017

LimeSurvey200 - New recruits in the context of traineeships

31 [Q28]Your company's values *

Please choose the appropriate response for each item:

	I totally disagree	I disagree	I neither agree or disagree	I agree	I totally agree
I do not always believe in the values set by my organization	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I support the goals that are set by my organization	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The goals of my organization are also my priority goals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I would be a good example of an employee who represents my organization's values	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I believe that I fit in well with my organization	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Your general feeling

32 [Q29]How satisfied are you with the following components? *

Please choose the appropriate response for each item:

	I am totally dissatisfied	I am dissatisfied	I am neither satisfied nor dissatisfied	I am satisfied	I am totally satisfied
Salary Package (incl. extra-salary benefits)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distance home-work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Overtime work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kept promises	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Job related stress	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My job, in general	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33 [Q30]Do you agree or disagree with the following statements? *

Please choose the appropriate response for each item:

	I totally disagree	I disagree	I neither agree or disagree	I agree	I totally agree
I do not feel a strong sense of belonging to my company	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I do not feel "emotionally attached" to my company	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My company has a great deal of personal meaning for me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I do not feel like "part of the family" at my company	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Yourself**34 [Q31]How old are you? ***

Please write your answer here:

35 [Q32]Are you a man or woman? *Please choose **only one** of the following:

- Female
- Male

36 [Q33]Had you ever worked before you entered the program? *Please choose **only one** of the following:

- Never
- Less than 6 months
- Between 6 months and 1 year
- Between 1 year and 2 years
- More than 2 years

37 [Q34]In which company are/were you accomplishing your traineeship? *

Please write your answer here:

38 [Q35]Do you have any comments/suggestions to add?

Please write your answer here:

4/3/2017

LimeSurvey200 - New recruits in the context of traineeships

THANKS for having taken some time to answer this questionnaire.

It will help us a lot in our research! If you have any question regarding the questionnaire or if you are interested in the outcome of the aggregated study, do not hesitate to contact us by email: justine.meurice@student.uclouvain.be or charlotte.marique@student.uclouvain.be.

Thanks again and kind regards,

Justine and Charlotte



Submit your survey.
Thank you for completing this survey.

Annexe 11 – Mail de diffusion du questionnaire à l'intention des recruteurs

Object: Trainees' retention: a Business Engineering Master Thesis

Dear Sir/Madam,

Justine Meurice and myself Charlotte Marique are two final year students in Business Engineering from the Louvain School of Management.

After having done some researches, we know your company is offering the learning environment that interests us for our Master Thesis. Indeed, you are offering to young graduates a chance to participate in a quality traineeship program and that is why we are reaching out to you to ask for a little help. Actually, our thesis is about trainees and their willingness to stay in their company after the end of their program. Precisely, our title is the following: "*Trainees' retention, a question of organizational socialization or leadership?*". In addition to provide us with reliable data, we think it could be useful for your company to know the outcome of our study.

Can we inquire you to share this link containing the survey to the different generations of trainees in your company? Of course, anonymity of the respondents is ensured during the all process and the name of the participating companies might not be issued if you ask us to.

Link: [here](#)

Please let us know if you would like to get our results after we have analysed them.

If you have any question regarding our survey or the results, we would be pleased to answer you.

Thank you very much for your help and cooperation,

Kind regards,

Justine Meurice & Charlotte Marique

+32 499 291252 +32 491 077098

Louvain School of Management

Annexe 12 – Statistiques descriptives relatives à l'analyse de l'échantillon

Variables biographiques continues

Age & Hired				
	Min	Max	Moy.	Ecart-type
Age - How old are you?	23	30	25,18	1,800
Hired - Since how long have you been hired by your company?	1	90	16,93	14,050

Variables continues relatives aux *traineeships*

Rotation & Generation				
	Min	Max	Moy.	Ecart-type
Rotation - Are you going to assume/have you assumed different jobs/assignments/missions during your program?	1	7	3,27	1,348
Generation - How many trainees are/were there in your generation?	2	200	30,21	32,153

Variables biographiques catégorielles

1. Genre – Are you a man or a woman?		
	Fréquence	Pourcentage
F	53	47,7
M	58	52,3

2. Belgium – Is your program based in Belgium?		
	Fréquence	Pourcentage
Yes	100	90,1
No	11	9,9

3. Worked – Had you ever worked before you entered the program?		
	Fréquence	Pourcentage
Never	60	54,1
Less than six months	25	22,5
Between six months and one year	13	11,7
Between one year and two years	9	8,1
More than two years	4	3,6

4. Current – Are you a current or an ex-trainee?		
	Fréquence	Pourcentage
Current	82	73,9
Ex-trainees	29	26,1

5. Program – What kind of program are/were you in?		
	Fréquence	Pourcentage
Engineering	7	6,3
Financial	12	10,8
GMT	55	49,5
RH	2	1,8
ICT	3	2,7
Manufacturing	7	6,3
Marketing	5	4,5
Procurement	1	,9
R&D	3	2,7
Sales	10	9,0
Supply	6	5,4

6. Start – Since how long are you an active member of your program?		
	Fréquence	Pourcentage
Less than 2 months	1	,9
Less than 6 months	8	7,2
Between 6 months and one year	54	48,6
More than one year	31	27,9
More than two years	9	8,1
More than three years	8	7,2

7. Mission – Which mission are you currently working on?		
	Fréquence	Pourcentage
Ex-trainee	29	26,1
1	34	30,6
2	20	18,0
3	16	14,4
4	4	3,6
5	5	4,5
6	1	,9
7	2	1,8

Variables catégorielles relatives aux *traineeships*

1. Travel – Do/did you have the possibility to travel and work in another country for a certain period?		
	Fréquence	Pourcentage
Yes	56	50,5
No	55	49,5

2. Duration – What is/was the total duration of the program you participate(d) in?		
	Fréquence	Pourcentage
Less than one year	23	20,7
One year	2	1,8
Less than two years	21	18,9
Two years	45	40,5
Three years	19	17,1
More than three years	1	,9

3. SOF1 – Do/did you have to follow compulsory trainings?		
	Fréquence	Pourcentage
Yes	106	95,5
No	5	4,5

4. SOF2 – Is/was there a common track of trainings organized for all the trainees in your generation?		
	Fréquence	Pourcentage
Yes	103	92,8
No	8	7,2

5. SO32 – Do/did you have the possibility to follow optional trainings?		
	Fréquence	Pourcentage
Yes	92	82,9
No	19	17,1

Quant aux *buddies* et aux *mentors*, 29 participants sur 111 (26,1%) ne sont pas encadrés par les premiers et 38 (34,2%) ne le sont pas par les seconds.

Annexe 13 – Caractéristiques des items utilisées

Légende

(R) = items inversés. Les valeurs apportées à ces items sont renversées pour l'analyse (/!\ les valeurs codées dans la deuxième colonne sont non-renversées).

***** = items dont le coefficient de saturation est inférieur à 0,6. Bien que souhaitant utiliser des items avec des coefficients de saturation supérieurs à 0.6, certaines exceptions doivent être faites. Ceci permet d'avoir des échelles de mesure qui comportent suffisamment d'items que pour pouvoir tester les variables souhaitées.

n.a. = items pour lesquels les coefficients de saturation ne sont pas calculés ou ne sont pas disponibles.

Label de l'item	Item complet	Coeff. de saturation	Se rattachant à	N° de la question
Current	Are you a current or an ex-trainee?	n.a.	Variable biographique	Q1
Hired	Since how long have you been hired by your company? (+ Since how long are you in the company offering the <i>traineeship</i> or how long did you stay?)	n.a.	Variable biographique	Q1bis + Q1ter
Start	Since how long are you an active member of your program? (+Since how long have you accomplished the program?)	n.a.	Variable biographique	Q2 + Q3
Program	What kind of program are/were you in?	n.a.	Variable biographique et caractéristique de <i>traineeships</i>	Q4
Belgium	Is your program based in Belgium?	n.a.	Variable biographique	Q5
Travel	Do/did you have the possibility to travel and work in another country for a certain period?	n.a.	Caractéristique de <i>traineeships</i>	Q5bis
Duration	What is/was the total duration of the program you participate(d) in?	n.a.	Caractéristique de <i>traineeships</i>	Q6
Rotation	Are you going to assume/have you assumed different jobs/assignments/missions during your program? (+How many?)	n.a.	Caractéristique de <i>traineeships</i>	Q7 + Q8
Mission	Which mission are you currently working on?	n.a.	Variable biographique	Q9
Generatio	How many trainees are/were there in your generation?	n.a.	Caractéristique de <i>traineeships</i>	Q13
SOs1	My <i>buddy</i> shows very little concern for me (R). (+ Do/did you have a <i>buddy</i> ?)	0,84	Support perçu (<i>buddy</i>)	Q15 + Q16
SOs2	My <i>buddy</i> really cares about my well-being. (+ Do/did you have a <i>buddy</i> ?)	0,83	Support perçu (<i>buddy</i>)	Q15 + Q16
SOs3	My <i>buddy</i> cares about my general satisfaction at work. (+ Do/did you have a <i>buddy</i> ?)	0,82	Support perçu (<i>buddy</i>)	Q15 + Q16
SOs4	My <i>mentor</i> shows very little concern for me (R). (+ Do/did you have a <i>mentor</i> ?)	0,84	Support perçu (<i>mentor</i>)	Q17 + Q18

SOs5	My <i>mentor</i> really cares about my well-being. (+ Do/did you have a <i>mentor</i> ?)	0,83	Support perçu (<i>mentor</i>)	Q17 + Q18
SOs6	My <i>mentor</i> cares about my general satisfaction at work. (+ Do/did you have a <i>mentor</i> ?)	0,82	Support perçu (<i>mentor</i>)	Q17 + Q18
SOf1	Do/did you have to follow compulsory trainings?	n.a.	Caractéristique de <i>traineeships</i>	Q19
SOf2	Is/was there a common track of trainings organized for all the trainees of your generation?	n.a.	Caractéristique de <i>traineeships</i>	Q20
SOf3	Do/did you have the possibility to follow optional trainings?	n.a.	Caractéristique de <i>traineeships</i>	Q21
SOf4	The content of those trainings will be valuable to perform in my current job.	n.a.	Qualité des formations	Q22
SOf5	Attending those trainings is likely to help me for my future jobs/assignments/missions.	n.a.	Qualité des formations	Q22
SOf6	The trainings were of great practical value.	n.a.	Qualité des formations	Q22
SOf7	I learned a lot during the trainings.	n.a.	Qualité des formations	Q22
SOt1	I do not consider any trainee as my friends (R).	0,68	Intégration dans le groupe de <i>trainees</i>	Q14
SOt2	I am usually excluded (from the trainees) in social get-togethers given by other in my company (R).	0,71	Intégration dans le groupe de <i>trainees</i>	Q14
SOt3	Within the traineeship program, I would be easily identified as “one of the team”.	0,73	Intégration dans le groupe de <i>trainees</i>	Q14
SOt4	I am usually excluded in informal networks or gathering of people within my traineeship program (R).	0,72	Intégration dans le groupe de <i>trainees</i>	Q14
T1	My company is/was putting new trainees through a common set of experiences together.	n.a.	Institutionnalisation des tactiques de socialisation	Q23
T2	My company is/was putting new trainees through unique and individualized set of experiences	n.a.	Institutionnalisation des tactiques de socialisation	Q23
T3	My company is/was segregating new trainees from regular employees and provide them with a formal learning experience.	n.a.	Institutionnalisation des tactiques de socialisation	Q23
T4	The new trainees rely more on informal on-the job learning.	n.a.	Institutionnalisation des tactiques de socialisation	Q23
T5	My company has established significant and identifiable steps towards mastering target roles.	n.a.	Institutionnalisation des tactiques de socialisation	Q23
T6	My company has established a random or changing sequence of steps towards mastering target roles.	n.a.	Institutionnalisation des tactiques de socialisation	Q23

(T7)	New trainees don't have to follow the footsteps of predecessors.	n.a.	Institutionnalisation des tactiques de socialisation	Q23
(T8)	Role models and experienced organization members do not groom new members.	n.a.	Institutionnalisation des tactiques de socialisation	Q23
T7 (T9)	My company affirms the incoming identity of attributes of new trainees.	n.a.	Institutionnalisation des tactiques de socialisation	Q23
T8 (T10)	My company is denying and stripping away certain personal characteristics. New trainees suffer some kind of hazing.	n.a.	Institutionnalisation des tactiques de socialisation	Q23
Lpe1	My superior is interested in how I feel and how I am doing.	0,84	Leadership éthique	Q24
Lpe2	My superior takes time for personal contact.	0,78	Leadership éthique	Q24
Lpe3	My superior pays attention to my personal needs.	0,76	Leadership éthique	Q24
Lf1	My superior holds me accountable for problems over which I have no control (R).	0,77	Leadership éthique	Q24
Lf2	My superior holds me responsible for work that I gave no control over (R).	0,77	Leadership éthique	Q24
Lf3	My superior holds me responsible for things that are not my fault (R).	0,70	Leadership éthique	Q24
Lpo1	My superior allows subordinates to influence critical decisions.	0,75	Leadership éthique	Q24
Lpo2	My superior does not allow others to participate in decision making (R).	0,72	Leadership éthique	Q24
Lpo3	My superior seeks advice from subordinates concerning organizational strategy.	0,69	Leadership éthique	Q24
Lc1	My superior would like to work in an environmentally friendly manner.	0,85	Leadership éthique	Q24
Lc2	My superior shows concern for sustainability issues.	0,85	Leadership éthique	Q24
Lc3	My superior stimulates recycling of items and materials in our department.	0,73	Leadership éthique	Q24
Le1	My superior clearly explains integrity related codes of conduct.	0,84	Leadership éthique	Q24
Le2	My superior explains what is expected from employees in terms of behaving with integrity.	0,78	Leadership éthique	Q24
Le3	My superior clarifies integrity guidelines.	0,77	Leadership éthique	Q24
Lr1	My superior indicates what the performance expectations of each group member are.	0,75	Leadership éthique	Q24
Lr2	My superior explains what is expected of each group member.	0,67	Leadership éthique	Q24
Lr3	My superior clarifies integrity guidelines.	0,66	Leadership éthique	Q24
Li1	My superior keeps his/her promises.	0,82	Leadership éthique	Q24
Li2	My superior can be trusted to do the things he/she says.	0,82	Leadership éthique	Q24
Li3	My superior can be relied on to honor his/her commitments.	0,80	Leadership éthique	Q24
ISr1	I know exactly what is expected of me.	0,61	Clarté du rôle	Q26
ISr2	I feel certain about how much authority I have.	0,51*	Clarté du rôle	Q26

ISr3	I know what my responsibilities are.	0,61	Clarté du role	Q26
ISr4	Explanation is clear of what has been done.	0,35*	Clarté du role	Q26
ISr5	Clear, planned goals and objectives exists for my job.	0,42*	Clarté du role	Q26
ISc1	I do not consider any of my colleague as my friends (R).	0,68	Intégration dans les groupes de collègues	Q27
ISc2	I am usually excluded (by my colleagues) in social get-togethers given by other in my company (R).	0,71	Intégration dans les groupes de collègues	Q27
ISc3	Within the group of colleagues, I would be easily identified as “one of the team”.	0,73	Intégration dans les groupes de collègues	Q27
ISc4	I am usually excluded in informal networks or gathering of people within my colleagues’ circle (R).	0,72	Intégration dans les groupes de collègues	Q27
ISv1	I do not always believe in the values set by my organization (R).	0,65	Adhésion aux valeurs	Q28
ISv2	I support the goals that are set by my organization.	0,83	Adhésion aux valeurs	Q28
ISv3	The goals of my organization are also my priority goals.	0,78	Adhésion aux valeurs	Q28
ISv4	I would be a good example of an employee who represents my organization’s values.	0,74	Adhésion aux valeurs	Q28
ISv5	I believe that I fit in well with my organization.	0,52*	Adhésion aux valeurs	Q28
CI1	During my traineeship, I have progressed in taking responsibilities.	n.a.	Développement des compétences managériales	Q25
CI2	During my traineeship, I have progressed in taking actions.	n.a.	Développement des compétences managériales	Q25
CI3	During my traineeship, I have progressed in providing direction and coordinated actions.	n.a.	Développement des compétences managériales	Q25
Cs1	During my traineeship, I have progressed in showing tolerance and consideration when working with people.	n.a.	Développement des compétences managériales	Q25
Cs2	During my traineeship, I have progressed in supporting others.	n.a.	Développement des compétences managériales	Q25
Cs3	During my traineeship, I have progressed in upholding ethics and values.	n.a.	Développement des compétences managériales	Q25
Ci1	During my traineeship, I have progressed in networking.	n.a.	Développement des compétences managériales	Q25

Ci2	During my traineeship, I have progressed in promoting ideas.	n.a.	Développement des compétences managériales	Q25
Ci3	During my traineeship, I have progressed in speaking fluently.	n.a.	Développement des compétences managériales	Q25
Can1	During my traineeship, I have progressed in writing clearly and fluently.	n.a.	Développement des compétences managériales	Q25
Can2	During my traineeship, I have progressed in building technical expertise.	n.a.	Développement des compétences managériales	Q25
Can3	During my traineeship, I have progressed in analyzing and evaluating information.	n.a.	Développement des compétences managériales	Q25
Cc1	During my traineeship, I have progressed in encouraging and supporting organizational learning.	n.a.	Développement des compétences managériales	Q25
Cc2	During my traineeship, I have progressed in innovating.	n.a.	Développement des compétences managériales	Q25
Cc3	During my traineeship, I have progressed in thinking broadly.	n.a.	Développement des compétences managériales	Q25
Co1	During my traineeship, I have progressed in managing my time.	n.a.	Développement des compétences managériales	Q25
Co2	During my traineeship, I have progressed in focusing on customer needs and satisfaction.	n.a.	Développement des compétences managériales	Q25
Co3	During my traineeship, I have progressed in following directions.	n.a.	Développement des compétences managériales	Q25
Cad1	During my traineeship, I have progressed in adapting myself.	n.a.	Développement des compétences managériales	Q25
Cad2	During my traineeship, I have progressed in coping with pressure.	n.a.	Développement des compétences managériales	Q25
Cad3	During my traineeship, I have progressed in handling criticism.	n.a.	Développement des compétences managériales	Q25
Ce1	During my traineeship, I have progressed in achieving objectives.	n.a.	Développement des compétences managériales	Q25
Ce2	During my traineeship, I have progressed in pursuing self-development.	n.a.	Développement des compétences managériales	Q25

Ce3	During my traineeship, I have progressed in demonstrating financial awareness.	n.a.	Développement des compétences managériales	Q25
S1	How satisfied are you with the following components? Salary package (incl. extra-salary benefits).	n.a.	Satisfaction au travail	Q29
S2	How satisfied are you with the following components? Distance home-work.	n.a.	Satisfaction au travail	Q29
S3	How satisfied are you with the following components? Overtime work.	n.a.	Satisfaction au travail	Q29
S4	How satisfied are you with the following components? Kept promises.	n.a.	Satisfaction au travail	Q29
S5	How satisfied are you with the following components? Job related stress.	n.a.	Satisfaction au travail	Q29
S6	How satisfied are you with the following components? My job, in general.	n.a.	Satisfaction au travail	Q29
I1	I do not feel a strong sense of belonging to my company (R).	0,82	Implication affective	Q30
I2	I do not feel "emotionally attached" to my company (R).	0,81	Implication affective	Q30
I3	My company has a great deal of personal meaning for me.	0,79	Implication affective	Q30
I4	I do not feel like "part of the family" at my company (R).	0,63	Implication affective	Q30
IntRest	Do you plan to stay/have you stayed in the company after your <i>traineeship</i> ? (How long do you think you will stay in the company in which you have done your traineeship?)	n.a.	Intention de rester	Q10 + Q11
Age	How old are you?	n.a.	Variable biographique	Q31
Genre	Are you a man or woman?	n.a.	Variable biographique	Q32
Worked	Had you ever worked before you entered the program?	n.a.	Variable biographique	Q33

Remarques

- Bien que l'échelle de mesure utilisée pour évaluer l'institutionnalisation des tactiques de socialisation comporte ici dix items, seuls huit vont réellement être analysés, deux items ayant été par inadvertance regroupés en une seule question et n'étant dès lors plus utilisables. Les libellés d'items non placés entre parenthèses sont ceux utilisés dans la suite du mémoire.
- De nombreux items sont formulés sous forme de questions et non d'affirmations. Ceci est discuté dans la partie 5.3. Conclusion et limites.
- Les questions Q12, Q34 et Q35 ne sont pas reprises dans le tableau car il s'agit de questions ouvertes, non traduites en valeurs chiffrées. Elles ne font dès lors pas l'objet d'une variable à part entière.

Annexe 14 – Liste des items selon leur nature

L'échelle de Likert renseignée dans la majorité des cases du tableau ci-dessous est la suivante :

0 = *I totally disagree*

1 = *I disagree*

2 = *I neither agree nor disagree*

3 = *I agree*

4 = *I totally agree*

Cette représentation permet de repérer visuellement les variables numériques et catégorielles (dont l'échelle diffère de celle reprise ci-dessus).

Label de l'item	Variable numérique ou catégorielle (codage)	Label de l'item	Variable numérique ou catégorielle (codage)
Current	0 = <i>Current trainee</i> 1 = <i>Ex-trainee</i>	Li1	Echelle de Likert allant de (0) <i>I totally disagree</i> à (4) <i>I totally agree</i>
Hired	Numérique	Li2	Echelle de Likert allant de (0) <i>I totally disagree</i> à (4) <i>I totally agree</i>
Start	0 = <i>Less than 2 months</i> 1 = <i>Less than 6 months</i> 2 = <i>Between 6 months and 1 year</i> 3 = <i>More than 1 year</i> 4 = <i>More than 2 years</i> 5 = <i>More than 3 years</i>	Li3	Echelle de Likert allant de (0) <i>I totally disagree</i> à (4) <i>I totally agree</i>
Program	0 = <i>Engineering</i> 1 = <i>Customer Services</i> 2 = <i>Financial</i> 3 = <i>General Management</i> 4 = <i>Human Resources</i> 5 = <i>Information Systems</i> 6 = <i>Logistics</i> 7 = <i>Manufacturing</i> 8 = <i>Marketing</i> 9 = <i>Procurement</i> 10 = <i>Research & Development</i> 11 = <i>Sales</i> 12 = <i>Supply Chain</i>	ISr1	Echelle de Likert allant de (0) <i>I totally disagree</i> à (4) <i>I totally agree</i>
Belgium	0 = <i>Yes</i> 1 = <i>No</i>	ISr2	Echelle de Likert allant de (0) <i>I totally disagree</i> à (4) <i>I totally agree</i>
Travel	0 = <i>Yes</i> 1 = <i>No</i>	ISr3	Echelle de Likert allant de (0) <i>I totally disagree</i> à (4) <i>I totally agree</i>
Duration	0 = <i>Less than 1 year</i> 1 = <i>1 year</i> 2 = <i>Less than 2 years</i> 3 = <i>2 years</i> 4 = <i>3 years</i> 5 = <i>More than 3 years</i>	ISr4	Echelle de Likert allant de (0) <i>I totally disagree</i> à (4) <i>I totally agree</i>
Rotation	Numérique	ISr5	Echelle de Likert allant de (0) <i>I totally disagree</i> à (4) <i>I totally agree</i>
Mission	0 = <i>Ex-trainee</i> 1 = <i>On the 1st</i> 2 = <i>On the 2nd</i>	ISc1	Echelle de Likert allant de (0) <i>I totally disagree</i> à (4) <i>I totally agree</i>

T7 (T9)	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>	Cad1	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>
T8 (T10)	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>	Cad2	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>
Lpe1	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>	Cad3	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>
Lpe2	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>	Ce1	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>
Lpe3	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>	Ce2	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>
Lf1	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>	Ce3	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>
Lf2	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>	S1	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>
Lf3	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>	S2	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>
Lpo1	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>	S3	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>
Lpo2	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>	S4	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>
Lpo3	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>	S5	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>
Lc1	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>	S6	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>
Lc2	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>	I1	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>
Lc3	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>	I2	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>
Le1	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>	I3	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>
Le2	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>	I4	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>
Le3	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>	IntRest	0 = No 1 = 1 year 2 = 2 years 3 = 3 years 4 = 4 years 5 = 5 years 6 = 5+ years 7 = 10+ years 8 = 15+ years 9 = 20+ years
Lr1	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>	Age	Numérique
Lr2	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>	Genre	0 = F 1 = M
Lr3	Echelle de Likert allant de (0) / <i>totally disagree</i> à (4) / <i>totally agree</i>	Worked	0 = Never 1 = Less than 6 months 2 = Between 6 months and 1 year 3 = Between 1 year and 2 years 4 = More than 2 years

Annexe 15 – Alphas de Cronbach et analyses factorielles

- Méthode d'extraction : analyse en composantes principales.
- Le test du coude, via l'observation du tracé d'effondrement, est utilisé lorsque le pourcentage de la variance cumulée n'atteint pas 60%. Le titre du tableau est alors marqué d'une *.
- Les cellules grisées représentent les items valides ($> 0,4$), les valeurs propres supérieures à 1, les variances cumulées supérieures à 60% et les alphas de Cronbach supérieurs à 0,6.

1. ACP sur les items relatifs au support perçu		
	Composantes après rotation	
	1	2
SOs2 - Your buddy [My buddy really cares about my well-being]	,933	,110
SOs3 - Your buddy [My buddy cares about my general satisfaction at work]	,921	,074
SOs1 - Your buddy [My buddy shows very little concern for me]	,808	,299
SOs5 - Your mentor [My mentor really cares about my well-being]	,093	,915
SOs4 - Your mentor [My mentor shows very little concern for me]	,111	,854
SOs6 - Your mentor [My mentor cares about my general satisfaction at work]	,239	,809
Valeur propre	3,177	1,601
% de la variance cumulée	52,955	79,633
Alpha de Cronbach	0,912	0,850
<i>Note.</i> N = 50. Une cinquantaine de valeurs (par variable) sont présent en compte dans cette analyse car les résultats des <i>trainees</i> ne possédant pas de <i>buddy</i> ni de <i>mentor</i> sont à l'origine de valeurs manquantes.		

2. ACP sur les items relatifs à la qualité des formations suivies	
	Composantes après rotation
	1
SOf7 - Your trainings [I learned a lot during the trainings]	,875
SOf5 - Your trainings [Attending those trainings is likely to help me for my future jobs/assignments/missions]	,862
SOf6 - Your trainings [The trainings were of great practical value]	,844
SOf4 - Your trainings [The content of those trainings will be valuable to perform in my current job]	,840
Valeur propre	2,926
% de la variance cumulée	73,159
Alpha de Cronbach	0,867

3. ACP sur les items relatifs à l'intégration au groupe de <i>trainees</i> *	Composantes après rotation	
	1	2
	S0t2 - Your group integration [I am usually excluded (from the trainees) in social get-togethers given by other people in my company]	,840
S0t4 - Your group integration [I am usually excluded in informal networks]	,803	,202
S0t3 - Your group integration [Within the traineeship program, I would be easily identified as "one of the team"]	,168	,817
S0t1 - Your group integration [I do not consider any trainees as my friends]	,162	,810
Valeur propre	1,937	0,850
% de la variance cumulée	48,436	69,686
Alpha de Cronbach	0,577	0,542

4. ACP sur les items relatifs aux tactiques de socialisation*	Composantes après rotation		
	1	2	3
	T7 - Do you agree or disagree with the different situations below- [My company affirms the incoming identity and attributes of new trainees]	,774	,125
T5 - Do you agree or disagree with the different situations below- [My company has established significant and identifiable steps towards mastering target roles]	,708	,025	,094
T8 - Do you agree or disagree with the different situations below- [My company is denying and stripping away certain personal characteristics. New trainees suffer some kind of hazing]	-,626	,399	,388
T1 - Do you agree or disagree with the different situations below- [My company is/was putting new trainees through a common set of experiences together]	,059	,763	,056
T3 - Do you agree or disagree with the different situations below- [My company is/was segregating new trainees from regular employees and provide them with a formal learning experience]	-,088	,742	-,209
T6 - Do you agree or disagree with the different situations below- [My company has established a random or changing sequence of steps towards mastering target roles]	,153	,185	-,082
T2 - Do you agree or disagree with the different situations below- [My company is/was putting new trainees through unique and individualized set of experiences]	,170	,146	-,668
T4 - Do you agree or disagree with the different situations below- [The new trainees rely more on informal and on-the-job learning]	,230	-,039	,662
Valeur propre	1,656	1,367	1,052
% de la variance cumulée	20,696	37,784	50,939
Alpha de Cronbach	0,438	0,395	n.a.

5. ACP sur les items relatifs au <i>leadership</i> éthique					
	Composantes après rotation				
	1	2	3	4	5
Li2 - Your superior [can be trusted to do the things he/she says]	,842	,219	,133	,106	-,114
Li3 - Your superior [can be relied on to honor his/her commitments]	,820	,279	,184	,109	-,015
Lpe3 - Your superior [pays attention to my personal needs]	,792	,118	,213	,170	,277
Li1 - Your superior [keeps his/her promises]	,769	,328	,200	,069	-,046
Lpe2 - Your superior [takes time for personal contact]	,763	-,004	-,021	,300	,250
Lpe1 - Your superior [is interested in how I feel and how I am doing]	,695	,293	,231	,123	,279
Le2 - Your superior [explains what is expected from employees in terms of behaving with integrity]	,096	,768	,115	,136	,255
Lr1 - Your superior [indicates what the performance expectations of each group member are]	,283	,718	-,062	,320	,051
Le3 - Your superior [clarifies integrity guidelines]	,158	,718	-,106	-,048	,101
Le1 - Your superior [clearly explains integrity related codes of conduct]	,016	,716	,318	-,021	,318
Lr3 - Your superior [explains what is expected of me and my colleagues]	,419	,695	-,108	,097	-,064
Lr2 - Your superior [explains what is expected of each group member]	,321	,663	-,131	,345	,085
Lf2 - Your superior [holds me responsible for work that I gave no control over]	,119	,036	,873	,145	,001
Lf1 - Your superior [allows subordinates to influence critical decisions]	,134	-,071	,786	,037	,070
Lf3 - Your superior [holds me responsible for things that are not my fault]	,334	,004	,722	-,008	,091
Lpo1 - Your superior [allows subordinates to influence critical decisions]	,160	,217	,113	,764	,032
Lpo2 - Your superior [does not allow others to participate in decision making]	,192	,102	,370	,686	-,058
Lpo3 - Your superior [seeks advice from subordinates concerning organizational strategy]	,237	,084	-,266	,547	,293
Lc2 - Your superior [shows concern for sustainability issues]	,106	,251	,092	,150	,673
Lc3 - Your superior [stimulates recycling of items and materials in our department]	,075	,174	-,189	-,173	,669
Lc1 - Your superior [would like to work in an environmentally friendly manner]	,047	,023	,280	,166	,644
Valeur propre	7,195	2,632	1,781	1,337	1,256
% de la variance cumulée	34,262	46,794	55,274	61,626	67,626
Alpha de Cronbach	0,919	0,863	0,816	0,603	0,521
Alpha de Cronbach de la variable Leader	0,891				

6. ACP sur les items relatifs à la clarté du rôle	
	Composante 1
ISr4 - Your role [Explanation is clear of what has been done]	,897
ISr1 - Your role [I know exactly what is expected of me]	,892
ISr3 - Your role [I know what my responsibilities are]	,872
ISr5 - Your role [Clear, planned goals and objectives exist for my job]	,756
ISr2 - Your role [I feel certain about how much authority I have]	,657
Valeur propre	3,363
% de la variance cumulée	62,262
Alpha de Cronbach	0,871

7. ACP sur les items relatifs à l'intégration aux groupes de collègues	
	Composante 1
ISc2 - Your other colleagues & employees (not other trainees) [I am usually excluded (by my colleagues) in social get-togethers given by other people in my company]	,904
ISc4 - Your other colleagues & employees (not other trainees) [I am usually excluded in informal networks or gathering of people within my colleagues' circle]	,902
ISc3 - Your other colleagues & employees (not other trainees) [Within my group of colleagues, I would be easily identified as "one of the team"]	,749
ISc1 - Your other colleagues & employees (not other trainees) [I do not consider any of my colleague as my friends]	,653
Valeur propre	2,618
% de la variance cumulée	65,458
Alpha de Cronbach	0,810

8. ACP sur les items relatifs à l'adhésion aux valeurs*		
	Composantes après rotation	
	1	2
ISv2 - Your company's values [I support the goals that are set by my organization]	,871	,111
ISv5 - Your company's values [I believe that I fit in well with my organization]	,761	,330
ISv4 - Your company's values [I would be a good example of an employee who represents my organization's values]	,573	,567
ISv1 - Your company's values [I do not always believe in the values set by my organization]	,119	,856
ISv3 - Your company's values [The goals of my organization are also my priority goals]	,311	,770
Valeur propre	2,785	0,758
% de la variance cumulée	55,708	70,875
Alpha de Cronbach	0,747	0,631

9. ACP sur les items relatifs au développement des compétences managériales						
	Composantes après rotation					
	1	2	3	4	5	6
CI2 - During your traineeship, you have progressed in... [taking actions]	,832	,139	,094	,187	,222	-,038
Ce1 - During your traineeship, you have progressed in... [achieving objectives]	,740	,068	,051	,336	,263	,036
Cad2 - During your traineeship, you have progressed in... [coping with pressure]	,652	,285	,100	,121	-,320	,227
Ce2 - During your traineeship, you have progressed in... [pursuing self-development]	,629	,382	,369	,005	-,012	-,010
CI1 - During your traineeship, you have progressed in... [taking responsibilities]	,628	,206	,290	,068	,082	-,005
Cad3 - During your traineeship, you have progressed in... [handling criticism]	,569	,128	,060	-,027	,007	,526
Cad1 - During your traineeship, you have progressed in... [adapting myself to change]	,529	,150	,253	,362	-,083	-,234
Co2 - During your traineeship, you have progressed in... [focusing on customer needs and satisfaction]	,170	,731	-,047	-,081	,213	,160
Cs2 - During your traineeship, you have progressed in... [supporting others]	,383	,683	,131	,108	,225	-,229
CI2 - During your traineeship, you have progressed in... [promoting ideas]	,255	,666	,200	,200	-,008	,079
Cc2 - During your traineeship, you have progressed in... [innovating when finding a solution to a problem]	,179	,659	,137	,176	,185	,165
Cs3 - During your traineeship, you have progressed in... [upholding ethics and values of the company and myself]	-,034	,585	,259	,373	-,127	,143
Cs1 - During your traineeship, you have progressed in... [showing tolerance and consideration when working with people]	,123	,557	,373	,123	,278	-,103
CI3 - During your traineeship, you have progressed in... [providing direction and coordinated actions]	,426	,461	,225	,297	,035	,189
CI1 - During your traineeship, you have progressed in... [networking]	,187	,432	,362	,307	,225	-,223
Can3 - During your traineeship, you have progressed in... [analyzing and evaluating information]	,238	,080	,785	,126	,282	,101
CI3 - During your traineeship, you have progressed in... [presenting & public speaking]	,088	,205	,738	,269	-,117	-,001
Cc3 - During your traineeship, you have progressed in... [thinking broadly]	,334	,235	,663	-,090	,156	,106
Co1 - During your traineeship, you have progressed in... [managing my time]	,377	,072	-,010	,755	-,007	,047
Can1 - During your traineeship, you have progressed in... [writing clearly and fluently]	,132	,215	,162	,561	,306	,014
Ce3 - During your traineeship, you have progressed in... [demonstrating financial awareness]	,085	,382	,238	,468	-,085	,339
Can2 - During your traineeship, you have progressed in... [building technical expertise]	,079	,249	,108	,035	,734	,129
Cc1 - During your traineeship, you have progressed in... [encouraging and supporting organizational learning]	,095	,218	,195	,492	,531	,201
Co3 - During your traineeship, you have progressed in... [following imposed directions]	-,024	,089	,050	,125	,176	,801
Valeur propre	8,510	1,840	1,415	1,246	1,166	1,154
% de la variance cumulée	35,459	43,125	49,023	54,213	63,880	68,004
Alpha de Cronbach	0,850	0,854	0,745	0,619	0,530	n.a.
Alpha de Cronbach de la variable Competen	0,912					

10. ACP sur les items relatifs à la satisfaction au travail		
	Composantes après rotation	
	1	2
S5 - How satisfied are you with the following components- [Job related stress]	,890	,115
S3 - How satisfied are you with the following components- [Overtime work]	,866	,157
S2 - How satisfied are you with the following components- [Distance home-work]	,528	,166
S4 - How satisfied are you with the following components- [Kept promises]	,104	,857
S1 - How satisfied are you with the following components- [Salary Package (incl. extra-salary benefits)]	,106	,685
S6 - How satisfied are you with the following components- [My job in general]	0,263	0675
Valeur propre	2,490	1,146
% de la variance cumulée	41,506	60,610
Alpha de Cronbach	0,668	0,634

11. ACP sur les items relatifs à l'implication affective	
	Composante
	1
I2 - Do you agree or disagree with the following statements- [I do not feel "emotionally attached" to my company]	,886
I1 - Do you agree or disagree with the following statements- [I do not feel a strong sense of belonging to my company]	,845
I4 - Do you agree or disagree with the following statements- [I do not feel like "part of the family" at my company]	,762
I3 - Do you agree or disagree with the following statements- [My company has a great deal of personal meaning for me]	,724
Valeur propre	2,604
% de la variance cumulée	65,108
Alpha de Cronbach	0,820

Annexe 16 – Nouvelles variables moyennes et analyses descriptives

Label de la variable	Description de la variable	Moyenne	Ecart-type
Buddy	Variable moyenne (SOs1, SOs2, SOs3)	3,0150	1,538
Mentor	Variable moyenne (SOs4, SOs5, SOs6)	3,7598	1,102
Formatio	Variable moyenne (SOf4, SOf5, SOf6, SOf7)	3,0212	,663
Leader	Variable moyenne (tous les items L)	2,7834	,489
People	Variable moyenne (Li1, Li2, Li3, Lpe1, Lpe2, Lpe3)	2,9474	,796
Guidance	Variable moyenne (Le1, Le2, Le3, Lr1, Lr2, Lr3)	2,8378	,594
Fairness	Variable moyenne (Lf1, Lf2, Lf3)	2,6817	,832
Power	Variable moyenne (Lpo1, Lpo2, Lpo3)	2,8018	,633
Role	Variable moyenne (ISr1, ISr2, ISr3, ISr4, ISr5)	2,7320	,734
Collegue	Variable moyenne (ISc1, ISc2, ISc3, ISc4)	3,0383	,773
ValOrg	Variable moyenne (ISv2, ISv4, ISv5)	3,0090	,617
ValPers	Variable moyenne (ISv1, ISv3)	2,5811	,896
Competen	Variable moyenne (tous les items C)	3,0976	,457
Acting	Variable moyenne (CI1, CI2, Ce1, Ce2, Cad1, Cad2, Cad3)	3,2883	,514
Collab	Variable moyenne (Co2, Cs1, Cs2, Cs3, Ci1, Ci2, Cc2, CI3)	3,1137	,553
Confort	Variable moyenne (S2, S3, S5)	2,5285	,829
Motivati	Variable moyenne (S1, S4, S6)	2,9399	,639
Impli	Variable moyenne (I1, I2, I3, I4)	2,7635	,747
Rester	Variable moyenne (IntRest)	4,4505	2,295

La nature de toutes ces variables est numérique. Ces variables sont le résultat de calculs de moyennes sur base des valeurs accordées selon une même échelle de (à l'exception de la variable *Rester* pour laquelle l'échelle (de *IntRest*) s'étend de 0 à 9). Les variables *Buddy*, *Mentor*, *Formatio*, *Collegue*, *ValOrg*, *Competen*, *Acting* et *Collab* ont toutes une moyenne supérieure à 3 et l'intention de rester est associée à une moyenne de 4,45. Ceci signifie que les répondants ont, en moyenne, répondu qu'ils souhaitent rester « plus de quatre ans » dans l'entreprise. Inversement, c'est la variable *Confort* qui la moyenne la plus basse. Quant aux écarts-types, ils sont tous inférieurs à 1, à l'exception des variables *Buddy* et *Mentor* pour lesquelles les écarts-types sont > 1, ce qui correspond à une plus grande diversité dans les réponses. Enfin, la variable liée à l'intention de rester connaît également un écart-type plus élevé (proche de 2,3), expliqué par une échelle plus large.

Annexe 17 – Test T de Student

Test Student sur le développement des compétences managériales					
	ddl	Moyenne	Ecart type	t	Sig. (bilatéral)
Competen - Variable moyenne (tous les items C)	110	3,0976	,45701	25,304	,000

Test Student sur le <i>leadership</i> éthique					
	ddl	Moyenne	Ecart type	t	Sig. (bilatéral)
Leader – Variable moyenne (tous les items L)	110	2,7834	,48929	16,868	,000

Annexe 18 – Matrices des corrélations détaillées

1. Matrice des corrélations entre variables indépendantes et variables intermédiaires

		Indicateurs de socialisation				Développement des compétences managériales		
		9. Clarté du rôle	10. Intégration aux groupes de collègues	11. Adhésion aux valeurs de l'organisation	12. Intériorisation des valeurs	13. Compétences (8 comp.)	14. <i>Acting</i>	15. <i>Collaborating</i>
Facteurs de socialisation organisationnelle								
1. Support perçu du <i>buddy</i>	Corr. Sig.	,151 ,113	,175 ,067	,081 ,399	,176 ,064	,089 ,353	,088 ,358	,119 ,215
2. Support perçu du <i>mentor</i>	Corr. Sig.	-,114 ,233	-,085 ,374	-,136 ,153	-,035 ,713	-,027 ,781	,081 ,401	-,011 ,906
3. Qualité des formations suivies	Corr. Sig.	,431** ,000	,203* ,033	,388** ,000	,240* ,011	,399** ,000	,397** ,000	,331** ,000
Leadership éthique								
4. <i>Leadership</i> éthique (7 dim.)	Corr. Sig.	,494** ,000	,476** ,000	,386** ,000	,297** ,002	,355** ,000	,312** ,001	,436** ,000
5. <i>People</i>	Corr. Sig.	,535** ,000	,409** ,000	,415** ,000	,237* ,012	,229* ,016	,233* ,014	,297** ,002
6. <i>Guidance</i>	Corr. Sig.	,398** ,000	,355** ,000	,309** ,001	,122 ,203	,352** ,000	,329** ,000	,415** ,000
7. <i>Fairness</i>	Corr. Sig.	,102 ,286	,213* ,024	,155 ,104	,257** ,007	,093 ,331	,051 ,599	,151 ,114
8. <i>Power</i>	Corr. Sig.	,305** ,001	,376** ,000	,129 ,178	,242* ,010	,279** ,003	,277** ,003	,292** ,002

Note. N=111 (à l'exception des corrélations calculées avec Buddy et Mentor). Pour rappel, les dimensions du *leadership* éthique ne font pas l'objet d'hypothèses portant sur les compétences spécifiques.

** représentent une corrélation significative au niveau 0,01 (bilatéral)

et * représentent une corrélation significative au niveau 0,05 (bilatéral).

2. Matrice des corrélations entre variables intermédiaires et variables dépendantes

		Variables dépendantes			
		16. Satisfaction au travail (confort)	17. Satisfaction au travail (motivation)	18. Implication affective	19. Intention de rester
Indicateurs de socialisation					
9. Clarté du rôle	Corr.	,125	,465**	,320**	,048
	Sig.	,190	,000	,001	,617
10. Intégration aux groupes de collègues	Corr.	,121	,311**	,292**	,103
	Sig.	,208	,001	,002	,283
11. Adhésion aux valeurs de l'organisation	Corr.	,141	,434**	,465**	,299**
	Sig.	,141	,000	,000	,001
12. Intériorisation des valeurs	Corr.	,050	,361**	,459**	,371**
	Sig.	,603	,000	,000	,000
Développement des compétences managériales					
13. Compétences (8 comp.)	Corr.	,252**	,487**	,372**	,127
	Sig.	,008	,000	,000	,185
14. <i>Acting</i>	Corr.	,094	,496**	,248**	,020
	Sig.	,325	,000	,009	,836
15. <i>Collaborating</i>	Corr.	,289**	,495**	,468**	,187*
	Sig.	,002	,000	,000	,050

Note. N=111. Pour rappel, les compétences spécifiques ne font pas l'objet d'hypothèses sur la satisfaction au travail et sur l'implication affective. ** représentent une corrélation significative au niveau 0,01 (bilatéral) et * représentent une corrélation significative au niveau 0,05 (bilatéral).

3. Matrice des corrélations entre variables indépendantes et variables dépendantes

		Variables dépendantes			
		16. Satisfaction au travail (confort)	17. Satisfaction au travail (motivation)	18. Implication affective	19. Intention de rester
Facteurs de socialisation					
1. Support perçu du <i>buddy</i>	Corr.	-,036	,018	,150	-,077
	Sig.	,705	,848	,116	,424
2. Support perçu du <i>mentor</i>	Corr.	,019	,108	,009	,029
	Sig.	,846	,257	,929	,764
3. Qualité des formations suivies	Corr.	,086	,278**	,204*	,119
	Sig.	,368	,003	,031	,214
Leadership éthique					
4. <i>Leadership</i> éthique (7 dim.)	Corr.	,220*	,519**	,364**	,250**
	Sig.	,020	,000	,000	,008
5. <i>People</i>	Corr.	,272**	,476**	,322**	,238*
	Sig.	,004	,000	,001	,012
6. <i>Guidance</i>	Corr.	,011	,407**	,271**	,265**
	Sig.	,913	,000	,004	,005
7. <i>Fairness</i>	Corr.	,227*	,197*	,114	,030
	Sig.	,017	,038	,232	,757
8. <i>Power</i>	Corr.	,092	,385**	,227*	,095
	Sig.	,339	,000	,017	,319

Note. N=111. Bien que non stipulé explicitement sous forme d'hypothèses dans la partie théorique, les relations entre variables indé. et dépendantes sont importantes et permettent de répondre à la question de recherche de ce mémoire. ** représentent une corrélation significative au niveau 0,01 (bilatéral) et * représentent une corrélation significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Annexe 19 – Analyses de régressions multiples

1. Régression des facteurs de socialisation organisationnelle sur les indicateurs de socialisation								
	Clarté du rôle		Intégration aux groupes de collègues		Adhésion aux valeurs de l'organisation		Intériorisation des valeurs	
	Coefficients standardisés (β)	Sig.	Coefficients standardisés (β)	Sig.	Coefficients standardisés (β)	Sig.	Coefficients standardisés (β)	Sig.
(Constante)		,000		,000		,000		,003
Buddy - Variable moyenne (SOs1, SOs2, SOs3)	,058	,516	,133	,169	-,010	,912	,132	,170
Mentor - Variable moyenne (SOs4, SOs5, SOs6)	-,103	,238	-,069	,463	-,133	,137	-,019	,838
Formatio - Variable moyenne (SOs4, SOs5, SOs6, SOs7)	,419	,000	,175	,069	,389	,000	,214	,026
R ² ajusté pour le modèle complet	,159		,038		,145		,049	
Sig. du modèle complet	,000		,066		,000		,038	
Prédicteurs : (Constante), Formatio - Variable moyenne (SOs4, SOs5, SOs6, SOs7), Mentor - Variable moyenne (SOs4, SOs5, SOs6), Buddy - Variable moyenne (SOs1, SOs2, SOs3) Variable dépendante : Role - Variable moyenne (ISr1, ISr2, ISr3, ISr4, ISr5), Colleague - Variable moyenne (ISc1, ISc2, ISc3, ISc4), ValOrg - Variable moyenne (ISv2, ISv4, ISv5), ValPers - Variable moyenne (ISv1, ISv3)								

2. Régression des facteurs de socialisation organisationnelle sur le développement des compétences managériales

	Développement des compétences managériales		Développement du comportement <i>Acting</i>		Développement du comportement <i>Collaborating</i>	
	Coefficients standardisés (β)	Sig.	Coefficients standardisés (β)	Sig.	Coefficients standardisés (β)	Sig.
(Constante)		,000		,000		,000
Buddy - Variable moyenne (SOs1, SOs2, SOs3)	,008	,928	,019	,835	,055	,557
Mentor - Variable moyenne (SOs4, SOs5, SOs6)	-,021	,813	,087	,328	-,002	,984
Formatio - Variable moyenne (SO4, SO5, SO6, SO7)	,397	,000	,395	,000	,320	,001
R ² ajusté pour le modèle complet	,136		,142		,088	
Sig. du modèle complet	,000		,000		,005	
Prédicteurs : (Constante), Formatio - Variable moyenne (SO4, SO5, SO6, SO7), Mentor - Variable moyenne (SOs4, SOs5, SOs6), Buddy - Variable moyenne (SOs1, SOs2, SOs3) Variable dépendante : Competen - Variable moyenne (tous les items C), Acting - Variable moyenne (Cl1, Cl2, Ce1, Ce2, Cad1, Cad2, Cad3), Collab - Variable moyenne (Co2, Cs1, Cs2, Cs3, Ci1, Ci2, Cc2, Cl3)						

3. Régression du <i>leadership</i> éthique sur les indicateurs de socialisation								
	Clarté du rôle		Intégration aux groupes de collègues		Adhésion aux valeurs de l'organisation		Intériorisation des valeurs	
	Coefficients standardisés (β)	Sig.	Coefficients standardisés (β)	Sig.	Coefficients standardisés (β)	Sig.	Coefficients standardisés (β)	Sig.
(Constante)		,060		,013		,000		,026
Leader - Variable moyenne (tous les items L)	,494	,000	,476	,000	,386	,000	,297	,002
R ² ajusté pour le modèle complet	,237		,219		0,141		,080	
Sig. du modèle complet	,000		,000		0,000		,002	
Prédicteurs : (Constante), Leader - Variable moyenne (tous les items L)								
Variable dépendante : Role - Variable moyenne (ISr1, ISr2, ISr3, ISr4, ISr5), Colleague - Variable moyenne (ISc1, ISc2, ISc3, ISc4), ValOrg - Variable moyenne (ISv2, ISv4, ISv5), ValPers - Variable moyenne (ISv1, ISv3)								

4. Régressions des dimensions du <i>leadership</i> éthique sur les indicateurs de socialisation								
	Clarté du rôle		Intégration aux groupes de collègues		Adhésion aux valeurs de l'organisation		Intériorisation des valeurs	
	Coefficients standardisés (β)	Sig.	Coefficients standardisés (β)	Sig.	Coefficients standardisés (β)	Sig.	Coefficients standardisés (β)	Sig.
(Constante)		,005		,013		,000		,022
People - Variable moyenne (Li1, Li2, Li3, Lpe1, Lpe2, Lpe3)	,475	,000	,206	,070	,376	,001	,105	,387
Guidance - Variable moyenne (Le1, Le2, Le3, Lr1, Lr2, Lr3)	,133	,181	,157	,134	,155	,151	-,015	,895
Fairness - Variable moyenne (Lf1, Lf2, Lf3)	-,097	,270	,076	,415	,031	,746	,182	,073
Power - Variable moyenne (Lpo1, Lpo2, Lpo3)	,054	,568	,198	,049	-,117	,253	,156	,147
R ² ajusté pour le modèle complet	,288		0,202		,163		,074	
Sig. du modèle complet	,000		0,000		,000		,016	
Prédicteurs : (Constante), Power - Variable moyenne (Lpo1, Lpo2, Lpo3), Fairness - Variable moyenne (Lf1, Lf2, Lf3), Guidance - Variable moyenne (Le1, Le2, Le3, Lr1, Lr2, Lr3), People - Variable moyenne (Li1, Li2, Li3, Lpe1, Lpe2, Lpe3) Variable dépendante : Role - Variable moyenne (ISr1, ISr2, ISr3, ISr4, ISr5), Colleague - Variable moyenne (ISc1, ISc2, ISc3, ISc4), ValOrg - Variable moyenne (ISv2, ISv4, ISv5), ValPers - Variable moyenne (ISv1, ISv3)								

5. Régression du <i>leadership</i> éthique sur le développement des compétences managériales						
	Développement des compétences managériales		Développement du comportement <i>Acting</i>		Développement du comportement <i>Collaborating</i>	
	Coefficients standardisés (β)	Sig.	Coefficients standardisés (β)	Sig.	Coefficients standardisés (β)	Sig.
(Constante)		,000		,000		,000
Leader - Variable moyenne (tous les items L)	,355	,000	,312	,001	,436	,000
R ² ajusté pour le modèle complet	,118		,089		,183	
Sig. du modèle complet	,000		,001		,000	
Prédicteurs : (Constante), Leader - Variable moyenne (tous les items L) Variable dépendante : Competen - Variable moyenne (tous les items C), Acting - Variable moyenne (Cl1, Cl2, Ce1, Ce2, Cad1, Cad2, Cad3), Collab - Variable moyenne (Co2, Cs1, Cs2, Cs3, Ci1, Ci2, Cc2, Cl3)						

6. Régression des dimensions du <i>leadership</i> éthique sur le développement des compétences managériales		
	Développement des compétences managériales	
	Coefficients standardisés (β)	Sig.
(Constante)		,000
People - Variable moyenne (Li1, Li2, Li3, Lpe1, Lpe2, Lpe3)	-,009	,940
Guidance - Variable moyenne (Le1, Le2, Le3, Lr1, Lr2, Lr3)	,290	,010
Fairness - Variable moyenne (Lf1, Lf2, Lf3)	,033	,736
Power - Variable moyenne (Lpo1, Lpo2, Lpo3)	,155	,141
R ² ajusté pour le modèle complet	,114	
Sig. du modèle complet	,002	
Prédicteurs : (Constante), Power - Variable moyenne (Lpo1, Lpo2, Lpo3), Fairness - Variable moyenne (Lf1, Lf2, Lf3), Guidance - Variable moyenne (Le1, Le2, Le3, Lr1, Lr2, Lr3), People - Variable moyenne (Li1, Li2, Li3, Lpe1, Lpe2, Lpe3)		
Variable dépendante : Competen - Variable moyenne (tous les items C)		

7. Régression des indicateurs de socialisation sur les variables dépendantes								
	Satisfaction au travail (confort)		Satisfaction au travail (motivation)		Implication affective		Intention de rester	
	Coefficients standardisés (β)	Sig.	Coefficients standardisés (β)	Sig.	Coefficients standardisés (β)	Sig.	Coefficients standardisés (β)	Sig.
(Constante)		,000		,000		,027		,230
Role - Variable moyenne (ISr1, ISr2, ISr3, ISr4, ISr5)	,061	,591	,310	,002	,097	,318	-,123	,246
Collegue - Variable moyenne (ISc1, ISc2, ISc3, ISc4)	,061	,579	,066	,481	,102	,277	,030	,772
ValOrg - Variable moyenne (ISv2, ISv4, ISv5)	,125	,323	,201	,062	,230	,034	,163	,165
ValPers - Variable moyenne (ISv1, ISv3)	-,054	,647	,139	,165	,274	,007	,306	,006
R ² ajusté pour le modèle complet	-,007		,276		,267		,128	
Sig. du modèle complet	,518		0,000		,000		,001	
Prédicteurs : (Constante), ValPers - Variable moyenne (ISv1, ISv3), Collegue - Variable moyenne (ISc1, ISc2, ISc3, ISc4), Role - Variable moyenne (ISr1, ISr2, ISr3, ISr4, ISr5), ValOrg - Variable moyenne (ISv2, ISv4, ISv5)								
Variable dépendante : Confort - Variable moyenne (S2, S3, S5), Motivati - Variable moyenne (S1, S4, S6), Impli - Variable moyenne (I1, I2, I3, I4), Rester - Variable moyenne (IntRest)								

8. Régression du développement des compétences sur les variables dépendantes								
	Satisfaction au travail (confort)		Satisfaction au travail (motivation)		Implication affective		Intention de rester	
	Coefficients standardisés	Sig.	Coefficients standardisés	Sig.	Coefficients standardisés	Sig.	Coefficients standardisés	Sig.
	(β)		(β)		(β)		(β)	
(Constante)		,037		,025		,056		,100
Competen - Variable moyenne (tous les items C)	,252	,008	,487	,000	,372	,000	,127	,185
R ² ajusté pour le modèle complet	,055		,230		,131		,007	
Sig. du modèle complet	,008		0,000		,000		,185	
Prédicteurs : (Constante), Competen - Variable moyenne (tous les items C)								
Variable dépendante : Confort - Variable moyenne (S2, S3, S5), Motivati - Variable moyenne (S1, S4, S6), Impli - Variable moyenne (I1, I2, I3, I4), Rester - Variable moyenne (IntRest)								

9. Régression des compétences spécifiques sur l'intention de rester		
	Intention de rester	
	Coefficients standardisés (β)	Sig.
(Constante)		,038
Acting - Variable moyenne (CI1, CI2, Ce1, Ce2, Cad1, Cad2, Cad3)	-,155	,198
Collab - Variable moyenne (Co2, Cs1, Cs2, Cs3, Ci1, Ci2, Cc2, CI3)	,282	,020
R ² ajusté pour le modèle complet	,032	
Sig. du modèle complet	,064	
Prédicteurs : (Constante), Collab - Variable moyenne (Co2, Cs1, Cs2, Cs3, Ci1, Ci2, Cc2, CI3), Acting - Variable moyenne (CI1, CI2, Ce1, Ce2, Cad1, Cad2, Cad3)		
Variable dépendante : Rester - Variable moyenne (IntRest)		

10. Régression de la satisfaction au travail et de l'implication affective sur l'intention de rester		
	Intention de rester	
	Coefficients standardisés (β)	Sig.
(Constante)		,305
Confort - Variable moyenne (S2, S3, S5)	-,062	,520
Motivati - Variable moyenne (S1, S4, S6)	,059	,564
Impli - Variable moyenne (I1, I2, I3, I4)	,366	,000
R ² ajusté pour le modèle complet	,126	
Sig. du modèle complet	,001	
Prédicteurs : Confort - Variable moyenne (S2, S3, S5), Motivati - Variable moyenne (S1, S4, S6), Impli - Variable moyenne (I1, I2, I3, I4)		
Variable dépendante : Rester - Variable moyenne (IntRest)		

Annexe 20 – Analyses de médiations

- C'est le modèle 4 de la macro PROCESS qui est appliqué tout au long de cette annexe.

1. Y = Intention de rester				
M1 = Clarté du rôle, M2 = Intégration aux groupes de collègues				
M3 = Adhésion aux valeurs de l'organisation & M4 = Intériorisation des valeurs				
	Coefficients (β)	p-valeur	(BOOT) LLCI	(BOOT) ULCI
X = Support perçu du <i>buddy</i>				
Effet direct de X sur Y :	-,2067	,1321	-,4768	,0633
Effet indirect standardisé de X sur Y :				
TOTAL	,0619	n.a.	-,0291	,1721
Role	-,0169	n.a.	-,0916	,0103
Collegue	,0084	n.a.	,0226	,0671
ValOrg	,0120	n.a.	-,0126	,0894
ValPers	,0583	n.a.	,0014	,1609
X = Support perçu du <i>mentor</i>				
Effet direct de X sur Y	,1078	,5688	-,2661	,4816
Effet indirect standardisé de X sur Y				
TOTAL	-,0229	n.a.	-,1224	,0697
Role	,0136	n.a.	-,0083	,0758
Collègue	-,0026	n.a.	-,0521	,0168
ValOrg	-,0233	n.a.	-,1054	,0047
ValPers	-,0107	n.a.	-,0835	,0543
X = Qualité des formations suivies				
Effet direct de X sur Y	,1325	,7097	-,5714	,8363
Effet indirect standardisé de X sur Y				
TOTAL	,0807	n.a.	-,0324	,2178
Role	-,0587	n.a.	-,1545	,0173
Collegue	,0064	n.a.	-,0392	,0756
ValOrg	,0595	n.a.	-,0143	,1852
ValPers	,0734	n.a.	,0108	,1928

2. Y = Intention de rester				
M1 = Développement des compétences managériales				
	Coefficients (β)	p-valeur	(BOOT) LLCI	(BOOT) ULCI
X = Support perçu du <i>buddy</i>				
Effet direct de X sur Y :	-,1323	,3553	-,4147	,1501
Effet indirect standardisé de X sur Y :				
Competen	,0120	n.a.	-,0092	,0832
X = Support perçu du <i>mentor</i>				
Effet direct de X sur Y :	,0671	,7364	-,3269	,4610
Effet indirect standardisé de X sur Y :				
Competen	-,0034	n.a.	-,0559	,0179
X = Qualité des formations suivies				
Effet direct de X sur Y :	,2815	,4349	-,4304	,9934
Effet indirect standardisé de X sur Y :				
Competen	,0376	n.a.	-,0324	,1550

3. Y = Intention de rester				
M1 = Clarté du rôle & M2 = Intégration aux groupes de collègues				
M3 = Adhésion aux valeurs de l'organisation & M4 = Intériorisation des valeurs				
	Coefficients (β)	p-valeur	(BOOT) LLCI	(BOOT) ULCI
X = <i>Leadership</i> éthique				
Effet direct de X sur Y :	1,0250	,0470	,0140	2,0359
Effet indirect standardisé de X sur Y :				
TOTAL	,0315	n.a.	-,1048	,1903
Role	-,0922	n.a.	-,2220	-,0064
Collegue	,0152	n.a.	-,1336	,1014
ValOrg	,0530	n.a.	-,0157	,1668
ValPers	,0858	n.a.	,0250	,1914

4. Y = Intention de rester				
M1 = Développement des compétences managériales				
	Coefficients (β)	p-valeur	(BOOT) LLCI	(BOOT) ULCI
X = Leadership éthique				
Effet direct de X sur Y :	1,1003	,0203	,1743	2,0264
Effet indirect standardisé de X sur Y :				
Competen	,0154	n.a.	-,0563	,1100

5. Y = Intention de rester				
M1 = Satisfaction au travail (confort), M2 = Satisfaction au travail (motivation) & M3 = Implication affective				
	Coefficients (β)	p-valeur	(BOOT) LLCI	(BOOT) ULCI
X = Clarté du rôle				
Effet direct de X sur Y :	-,3688	,2531	-1,0051	,2675
Effet indirect standardisé de X sur Y :				
TOTAL	,1659	n.a.	,0408	,3090
Confort	-,0084	n.a.	-,0601	,0095
Motivati	,0504	n.a.	-,0516	,1821
Impli	,1240	n.a.	,0466	,2411
X = Intégration aux groupes de collègues				
Effet direct de X sur Y :	-,0519	,8564	-,6190	,5152
Effet indirect standardisé de X sur Y :				
TOTAL	,1204	n.a.	,0324	,2411
Confort	-,0074	n.a.	-,0554	,0103
Motivati	,0196	n.a.	-,0451	,1020
Impli	,1082	n.a.	,0330	2298
X = Adhésion aux valeurs de l'organisation				
Effet direct de X sur Y :	,5946	,1349	-,1879	1,3771
Effet indirect standardisé de X sur Y :				
TOTAL	,1390	n.a.	,0026	,2803
Confort	-,0085	n.a.	-,0574	,0106
Motivati	,0037	n.a.	-,0833	,1003
Impli	,1438	n.a.	,0427	,2729

X = Valeurs personnelles en accord avec celles de l'organisation				
Effet direct de X sur Y :	,6431	,0150	,1277	1,1585
Effet indirect standardisé de X sur Y :				
TOTAL	,1202	n.a.	,0069	,2637
Confort	-,0021	n.a.	-,0408	,0108
Motivation	-,0025	n.a.	-,0818	,0733
Implication affective	,1247	n.a.	,0358	,2560

6. Y = Intention de rester				
M1 = Satisfaction au travail (confort), M2 = Satisfaction au travail (motivation)				
M3 = Implication affective				
	Coefficients (β)	p-valeur	(BOOT) LLCI	(BOOT) ULCI
X = Développement des compétences managériales				
Effet direct de X sur Y :	-,1609	,7641	-1,2207	,8990
Effet indirect standardisé de X sur Y :				
TOTAL	,1587	n.a.	,0191	,3227
Confort	-,0149	n.a.	-,0709	,0281
Motivation	,0345	n.a.	-,0811	,1601
Implication affective	,1392	n.a.	,0483	,2587

